UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LES FACES CACHÉES DE LA CRÉATIVITÉ : CAS DU MANAGEMENT DES ESPACES DE COWORKING DE LA RÉGION DU GRAND MONTRÉAL

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR

BIGNON GBÈNADÉ MYLÈNE CAPO-CHICHI

SEPTEMBRE 2019

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Je remercie en premier lieu les professeures Anne-Laure Saives et Annie Camus qui m'ont dirigée tout au long de la réalisation de mes travaux de recherche. Leur joie de transmettre, leur rigueur et leurs sages recommandations m'ont fait bénéficier d'un encadrement d'une valeur inestimable.

Je remercie du fond du cœur mes chers parents : leur soutien en tout temps nourrit ma détermination à aller toujours plus loin.

Je tiens aussi à manifester ma reconnaissance envers tous les gestionnaires d'espaces de travail partagé et les coworkers qui m'ont ouvert la porte de leurs espaces et qui, au-delà de leurs connaissances en matière de coworking, ont partagé avec moi d'enrichissantes expériences de vie.

Je dis enfin un grand merci à mes professeur(e)s de l'UQAM pour la qualité de leur enseignement, ainsi qu'à tous ceux qui ont contribué d'une manière ou d'une autre à la réalisation de ce mémoire.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES xi

LISTE DES TABLEAUX xiii

RÉSUMÉ xiv

INTRODUCTION 1

CHAPITRE 1
RECENSION DES ÉCRITS 4

1.1 Coworking : état des lieux 5

1.1.1 Qu'est-ce que le coworking? 5

1.1.1.1 Étymologie du terme 5

1.1.1.2 Coworking comme activité 10

1.1.1.3 Coworking comme lieu 12

1.1.2 Le coworking au Québec et dans le monde 13

1.1.3 Principales caractéristiques des espaces de coworking 16

1.1.3.1 La créativité 16

1.1.3.2 La flexibilité 20

1.1.3.3 Le sens de la communauté 22

1.1.3.4 La collaboration 25

1.1.3.5 Le design du lieu 26

1.2 Les acteurs du coworking 30

1.2.1 Qualités et rôles des gestionnaires d'espaces de coworking 31

1.2.1.1 Qualités des gestionnaires d'espaces de coworking 31

1.2.1.2 Rôles des gestionnaires d'espaces de coworking 33
1.2.2 Bref aperçu sur les coworkers 35
1.3 La magie du coworking opère-t-elle toujours? 37
1.3.1 Le coworking à l'épreuve du réel : critique du management libéré 38
1.3.2 Faces cachées de la créativité dans les espaces de coworking 42
1.3.2.1 La domination d'une perspective individualiste 42
1.3.2.2 Le coworking : une mode entretenue par les gestionnaires 44
1.3.2.3 La créativité dans les espaces de coworking : pas une fin en soi ... 46

CHAPITRE 2
CADRE CONCEPTUEL DE L'ÉTUDE 50
2.1 Objectif et questions de recherche 50
2.1.1 Objectif de la recherche 51
2.1.2 Questions de recherche 52
2.2 Nouveaux modes de travail et coworking 53
2.3 Discours managérial associé aux espaces de coworking 57
2.3.1 Importance et légitimation des discours 57
2.3.2 Discours managérial relatif à la créativité dans les espaces de coworking 61
2.3.3 Canaux de diffusion du discours managérial relatif à la créativité 62
2.4 Pratiques managériales relatives à la créativité dans les espaces de coworking 64
2.4.1 La créativité organisationnelle 64
2.4.1.1 La créativité comme résultat 64
2.4.1.2 La créativité comme processus 65
2.4.1.3 La créativité comme état d'esprit 67
2.4.1.4 La créativité comme système 68
2.4.2 Pratiques managériales relatives à la créativité 73
2.4.2.1 Généralités sur les pratiques managériales 73
2.4.2.2 Pratiques managériales relatives aux approches humaines de la créativité 77

2.4.2.3 Pratiques managériales relatives aux approches techniques de la créativité 81

2.5 Existence d'une communauté au sein des espaces de coworking 83

2.6 Faces cachées de la créativité dans les espaces de coworking 85

2.7 Grille d'analyse de la recherche : schéma théorique retenu 87

CHAPITRE 3
CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE L'ÉTUDE 91

3.1 Paradigme de recherche 91

3.1.1 Posture épistémologique 92

3.1.2 Méthodologie de recherche 93

3.2 Échantillonnage 95

3.2.1 Approche retenue 95

3.2.2 Critères de sélection des participant(e)s 96

3.2.3 Constitution de l'échantillon 97

3.3 Méthodes de collecte des données 100

3.3.1 Méthodes de collecte liées aux sources de données primaires 101

3.3.1.1 Les entrevues semi-dirigées 101

3.3.1.2 Les observations participantes 107

3.3.1.3 Le journal de bord 113

3.3.2 Méthodes de collecte liées aux sources de données secondaires 115

3.3.2.1 Exploitation de fichiers numériques mobilisés lors d'une précédente recherche 115

3.3.2.2 Mobilisation d'une documentation additionnelle 117

3.4 Procédure d'analyse des données 120

3.4.1 Première phase : organisation des données collectées 120

3.4.2 Deuxième phase : révision des données et immersion 121

3.4.3 Troisième phase : le codage 121

3.4.4 Quatrième phase : l'élaboration de catégories et l'émergence de thèmes 122

3.4.5 Cinquième phase : la recherche de modèles de référence 123

3.4.6 Sixième phase : l'interprétation des résultats et les conclusions 123
3.5 Critères relatifs à la qualité de la recherche 126
3.5.1 Fiabilité de la recherche 126
3.5.2 Validité interne de la recherche 128
3.5.3 Validité externe de la recherche 128
3.6 Dispositions éthiques 129
3.6.1 L'éthique procédurale 130
3.6.2 L'éthique dans la pratique 131

CHAPITRE 4
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS 135
4.1 Nouveaux modes de travail et coworking 135
4.1.1 La flexibilité de plus en plus recherchée par et pour les travailleurs 135
4.1.2 La lieuité associée aux espaces de coworking 139
4.1.3 Les transformations du monde du travail 141
4.2 Discours managérial associé aux espaces de coworking 147
4.2.1 Contenu du discours rationaliste des gestionnaires d'espaces de coworking 147
4.2.1.1 Discours managérial relatif à la valorisation des espaces de coworking 147
4.2.1.2 Discours managérial relatif à la couverture des attentes des futurs coworkers 153
4.2.2 Canaux de diffusion du discours managérial associé aux espaces de coworking 158
4.3 Pratiques managériales relatives à la créativité dans les espaces de coworking 162
4.3.1 Approches de la créativité organisationnelle dans les espaces de coworking 162
4.3.1.1 Qu'est-ce-que la créativité selon les participants à l'étude? 163
4.3.1.2 Qui crée dans les espaces de coworking? 164
4.3.1.3 Pourquoi créer dans les espaces de coworking? 165
4.3.1.4 Quand crée-t-on dans les espaces de coworking? 165

4.3.1.5 Comment crée-t-on dans les espaces de coworking? 167
4.3.2 Management de la créativité et espaces de coworking..... 171
4.3.2.1 Qualités et rôles des gestionnaires d'espaces de coworking..... 171
4.3.2.2 Management de la créativité ou management créatif dans les espaces de coworking? : clarification terminologique..... 175
4.3.2.3 Caractéristiques du management orienté vers la promotion de la créativité au sein des espaces de coworking..... 179
4.4 Existence d'une communauté au sein des espaces de coworking..... 182
4.4.1 La notion de communauté selon les participants..... 182
4.4.2 Facteurs participant à la construction d'une communauté dans les espaces..... 184
4.4.2.1 Adhésion aux espaces de coworking..... 184
4.4.2.2 Les liens dans les espaces de coworking..... 187
4.4.2.3 Implication et sentiment d'appartenance..... 191
4.5 Faces cachées de la créativité dans le milieu du coworking..... 201
4.5.1 L'injonction à la créativité..... 201
4.5.2 Le subtil contrôle managérial..... 202
4.5.3 Le coworking, un effet de mode? : Point de vue des participants..... 204
4.5.4 L'existence de mythes rationnels liés à la créativité dans les espaces de coworking..... 206
4.5.4.1 Le mythe des espaces de coworking garants de créativité..... 206
4.5.4.2 Le mythe de la créativité artistique..... 207
4.5.4.3 La diversité dans les espaces de coworking..... 209
4.5.4.4 Les mythes du « comme à la maison » et du bien-être au travail dans les espaces de coworking..... 213
4.5.5 La question de la précarité financière des acteurs du coworking..... 216

CHAPITRE 5
ANALYSE DES RÉSULTATS ET DISCUSSION..... 225
5.1 Espaces de coworking et nouveaux modes de travail..... 225
5.1.1 La flexibilité dans les espaces de coworking..... 226
5.1.2 La lieuité dans les espaces de coworking..... 227

5.2 Du discours managérial associé aux espaces de coworking 231
5.2.1 Implications liées au discours managérial relatif à la valorisation des espaces 232
5.2.2 Implications liées au discours managérial relatif à la couverture des attentes des futurs coworkers 233
5.2.3 Importance des canaux de diffusion du discours managérial associé aux espaces de coworking 234
5.3 Des pratiques managériales relatives à la créativité dans les espaces de coworking 237
5.3.1 Sur les approches de la créativité organisationnelle dans les espaces de coworking 237
5.3.2 Sur les pratiques managériales proprement dites relatives à la créativité dans les espaces de coworking 239
5.3.2.1 Qualités et rôles attendus des gestionnaires d'espace de coworking 240
5.3.2.2 Leçons à tirer de la clarification terminologique entre le management de la créativité et le management créatif 242
5.3.2.3 Caractéristiques du management créatif 243
5.4 De l'existence d'une communauté dans les espaces de coworking 247
5.4.1 Sur le statut de la communauté dans les espaces de coworking 248
5.4.2 Sur les facteurs participant à la construction d'une communauté dans les espaces de coworking 249
5.4.2.1 Importance de la sélection dans l'adhésion aux espaces de coworking 250
5.4.2.2 Place de la collaboration et du support personnel dans les espaces de coworking 253
5.4.2.3 Influence de l'implication sur la consolidation du sentiment d'appartenance 256
5.5 Des faces cachées de la créativité relevées dans les espaces de coworking 262
5.5.1 L'injonction à la créativité dans le quotidien des espaces 263
5.5.2 Le subtil contrôle managérial dans le quotidien des espaces 266
5.5.3 Les espaces de coworking : une tendance pérenne 267
5.5.4 Les mythes rationnels contextuels liés à la créativité 270

5.5.4.1 Le mythe des espaces de coworking garants de créativité 270
5.5.4.2 Le mythe de la créativité artistique 272
5.5.4.3 Le mythe de la diversité 274
5.5.4.4 Les mythes du *« comme à la maison »* et du bien-être au travail 277
5.5.5 La précarité financière dans les espaces coworking 281
5.6 Synthèse de l'interprétation des résultats obtenus 285
5.7 Limites de la recherche et perspectives d'études ultérieures 296

CONCLUSION 303

ANNEXE A
COPIE DU CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE 308

ANNEXE B
COPIE DE L'AVIS FINAL DE CONFORMITÉ 309

ANNEXE C
COURRIEL ENVOYÉ AUX GESTIONNAIRES D'ESPACES DE COWORKING 310

ANNEXE D
COURRIEL ENVOYÉ AUX COWORKERS 311

ANNEXE E
FORMULAIRE D'APPROBATION ORGANISATIONNELLE À L'UTILISATION DES DONNÉES D'ENTREPRISE 312

ANNEXE F
FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT 314

ANNEXE G
GUIDE D'ENTREVUE SEMI-DIRIGÉE À L'INTENTION D'UN GESTIONNAIRE – MEMBRE FONDATEUR DU RÉSEAU COWORKING QUÉBEC 318

ANNEXE H
GUIDE D'ENTREVUE SEMI-DIRIGÉE À L'INTENTION DES GESTIONNAIRES D'ESPACES DE COWORKING 321

ANNEXE I
GUIDE D'ENTREVUE SEMI-DIRIGÉE À L'INTENTION DES COWORKERS 324

ANNEXE J
CE QUE PENSENT DE LA CRÉATIVITÉ LES PROFESSIONNELS DU COWORKING RENCONTRÉS 327

ANNEXE K
RÉSULTATS OBTENUS VIA LA *LEARNING EXPEDITION* ORGANISÉE PENDANT LES 7ES JOURNÉES GEORGES DORIOT 328

ANNEXE L
GRILLE D'OBSERVATION AYANT INSPIRÉ NOS OBSERVATIONS PARTICIPANTES 331

ANNEXE M
CARTE GÉOGRAPHIQUE DES ESPACES DE COWORKING DANS LESQUELS LES DONNÉES PRIMAIRES ONT ÉTÉ COLLECTÉES 332

BIBLIOGRAPHIE 333

LISTE DES FIGURES

Figure		Page
1.1	Le coworking en tant qu'activité	13
1.2	Estimation de l'évolution du nombre d'espaces de coworking entre 2014 et 2018	15
1.3	Les composantes de la créativité (selon Amabile, 1998)	17
1.4	Les conditions d'une organisation créatrice	19
1.5	Cheminements possibles suscitant le sens de la communauté dans un espace de coworking	24
1.6	Qualités essentielles et rôles d'un gestionnaire d'espace de coworking	35
2.1	La créativité organisationnelle dans l'optique de la démarche ESSILOR	66
2.2	Modèle systémique de la créativité (selon Csikszentmihalyi, 2014)	69
2.3	Système de créativité organisationnelle (selon Bardin, 2006)	72
2.4	Facteurs influençant la créativité organisationnelle selon les approches humaines	80
2.5	Grille d'analyse	89
3.1	Étapes et outils d'analyse des données	125
4.1	Représentations faites par les gestionnaires de leurs espaces	149

4.2 Disposition et montage des nacelles 189

4.3 Diversité socioculturelle et sexuelle des acteurs du coworking rencontrés 212

5.1 Quelques conseils à l'endroit des gestionnaires souhaitant promouvoir une saine créativité organisationnelle 246

5.2 Modèle de management créatif applicable aux espaces de coworking de la région du Grand Montréal 291

LISTE DES TABLEAUX

Tableau		Page
1.1	Tableau synthétique des espaces de travail partagés	9
1.2	Profil type des coworkers	36
2.1	Motivations à la base de l'adoption des nouvelles formes d'organisation du travail	54
2.2	Les différentes pratiques managériales	76
3.1	Point des lieux de collecte des données empiriques primaires	99
3.2	Tableau récapitulatif des entrevues semi-dirigées enregistrées dans le cadre des données primaires	106
3.3	Synthèse des méthodes de collecte des données	119
4.1	Point des résultats issus de la collecte des données	222
K.1	Mots-clés associés aux espaces de coworking visités lors de la *Learning expedition* organisée dans le cadre des 7es journées Georges Doriot	328

RÉSUMÉ

Depuis environ deux décennies, aussi bien les espaces dans lesquels s'effectue le travail que la manière dont celui-ci est organisé et vécu, connaissent des changements majeurs. C'est dans ce contexte qu'est apparu le coworking. Il est en pleine croissance un peu partout dans le monde et son impact se ressent bien au-delà du cadre professionnel.

La créativité représente l'une des principales caractéristiques de ces espaces qui lui sont consacrés. Peu de détails existent cependant dans la littérature concernant la manière dont cette créativité se manifeste concrètement sur le terrain. Celle-ci nous renseigne encore moins par rapport à comment le management mis en œuvre par les gestionnaires des espaces de coworking peut contribuer à instaurer un climat qui lui est vraiment propice. C'est pour cela que nous avons décidé de réfléchir sur la correspondance entre le discours managérial entourant la créativité dans les espaces de coworking et la réalité en ces lieux, ainsi que sur les pratiques managériales contribuant à stimuler cette créativité.

Dans le cadre de nos travaux, nous avons étudié la créativité organisationnelle dans son approche humaine. Notre recherche se situe dans la continuité des études réalisées jusque-là pour mieux comprendre le coworking, mais elle s'intéresse surtout à la dimension occultée de la créativité dans le management des espaces de coworking et emprunte une approche critique du discours managérial. Étant donné qu'elle est de type exploratoire, nous avons opté pour une méthodologie qualitative, ainsi qu'une épistémologie interprétativiste. Nous avons ainsi mobilisé un échantillon de trente-cinq gestionnaires d'espaces et de coworkers, qui ont participé à une entrevue semi-dirigée dans le cadre de la collecte de nos données primaires ou secondaires et avons effectué des observations participantes dans deux espaces de coworking du Grand Montréal.

Notre étude nous a entre autres permis de découvrir qu'il y a une certaine distanciation entre le discours managérial entourant la créativité dans les espaces de coworking et cette créativité telle qu'elle y est réellement vécue. Par ailleurs, nous avons relevé que les pratiques managériales en vigueur dans ces espaces sont assez proches de celles relatives au management de la créativité théorisé par Bardin (2006). Malgré certaines imperfections dont nos travaux sont teintés et qui sont abordées à la fin de notre document, nous aspirons à ce qu'ils permettent de mieux cerner le management des espaces de coworking, dans une dynamique de promotion de la créativité. Nous sommes convaincue qu'ils constituent un bon point de départ pour des recherches scientifiques ultérieures en la matière.

Mots clés : Coworking, créativité organisationnelle, discours managérial, pratiques managériales.

INTRODUCTION

Le coworking est un phénomène qui s'est très vite répandu grâce notamment à la révolution numérique, au changement des modes de travail et suite aux différentes crises économiques et immobilières. En témoignent entre autres : le nombre croissant d'espaces présents dans la région du Grand Montréal et dans le monde entier, le nombre également grandissant d'articles parus dans les journaux et les nombreux évènements organisés par et pour ces espaces. L'espace de coworking est *« un catalyseur d'idées, un accélérateur de sérendipité, de synergies et de rencontres, où l'on travaille de façon indépendante, mais en commun. Les coworkers se retrouvent pour partager des instants de convivialité autour d'une table ou d'un café,* [ce qui leur permet] *de collaborer les uns avec les autres, de tisser des liens, de faire des affaires et d'échanger des contacts »* (Decrop 2017 : 156, citant des propos du site internet de La Cantine, repris par Boboc et coll. en 2014). Selon l'auteur, le travail autonome[1] a fortement contribué à faire émerger les espaces de coworking. Ceux-ci peuvent être répartis en deux grandes catégories : les espaces de coworking créés par les entreprises pour leur propre usage et les espaces de coworking de type autonome mis en place par des personnes physiques ou morales, indépendamment de la structure interne d'une entreprise précise et destinés à une gamme variée de personnes et d'entreprises.

La présente étude porte sur ces derniers. L'examen de la littérature nous révèle que les études scientifiques concernant le management de ces espaces de coworking sont plutôt rares, malgré la publicité dont ils bénéficient. Les thématiques abordées concernent généralement leur caractère original et décalé, collaboratif et créatif, la motivation des

[1] L'auteur utilise le terme « travail nomade » pour désigner le travail autonome.

coworkers à les préférer aux cadres de travail conventionnels et enfin, l'organisation de leur travail.

Lors des premières assises sur le coworking organisées à Lyon en février 2017 dans le but de réfléchir sur les mutations du travail en lien avec ce phénomène et qui ont réuni des gestionnaires d'espaces de coworking ainsi que bon nombre d'experts s'intéressant aux nouvelles formes d'organisation du travail, six défis auxquels les gestionnaires doivent faire face ont émergé. Il s'agit :

1. de conserver sa vocation initiale et de trouver son modèle, en maintenant l'esprit et les valeurs originaux du coworking;
2. de faire vivre toute une communauté, sur la base d'un vrai savoir-faire qu'il faut acquérir;
3. d'aider les coworkers à sortir de la précarité, car beaucoup d'entre eux sont en situation d'instabilité professionnelle;
4. d'inspirer la ville dans laquelle leur espace est implanté, en entretenant une responsabilité sociale et environnementale (au sens de Capron et Quaire-Lanoizelée, 2004, cités par Saives *et al.*, 2017 : 125)[2];
5. d'essaimer au-delà des villes : il faut que les créateurs et les gestionnaires d'espaces aillent dans les zones rurales, de manière à intéresser les populations de ces zones-là, en tenant compte de leurs réalités;
6. de rallier les entreprises encore réfractaires au coworking, en les persuadant du bien-fondé de la démarche (Direction de la prospective et du dialogue public de la Métropole de Lyon, 2017).

Ces défis sectoriels font écho aux pratiques managériales en vigueur dans les espaces de coworking. Notre recherche vise à explorer et à comprendre ces pratiques dans la

[2] Selon les auteurs, la responsabilité sociale et environnementale des entreprises comprend trois dimensions : une dimension sociale ou sociétale, une dimension économique et une dimension environnementale.

région du Grand Montréal, de manière à ce que ces lieux puissent impulser et entretenir la créativité de ceux qui les fréquentent, aussi bien les coworkers que les gestionnaires eux-mêmes qui sont les auteurs de ces pratiques, tel que le laisse entendre le discours managérial entourant la créativité dans ces espaces. Afin d'atteindre cet objectif, nous procèderons à la triangulation des données provenant de nos lectures, de la réalisation d'entrevues semi-dirigées et de nos observations de terrain, afin d'en dégager les points communs et les divergences. Cela nous permettra à terme de répondre aux questions suivantes :

- En quoi le discours managérial entourant la créativité dans les espaces de coworking est-il en phase avec la réalité?
- Quelles sont les pratiques managériales qui contribuent à stimuler la créativité dans les espaces de coworking?
- Quelles sont les faces cachées du management en matière de créativité dans les espaces de coworking?

C'est dans cette optique que nous avons structuré notre travail en cinq chapitres. Nous présentons dans un premier chapitre dédié à la recension des écrits, la synthèse de la théorie existante relativement aux mots-clés que nous avons identifiés pour la présente étude. Cela nous permet de définir le cadre conceptuel dans lequel elle se situe (Chapitre 2). Nous présentons ensuite, dans le troisième chapitre, notre méthodologie de collecte des données. Dans le quatrième chapitre, nous restituons les résultats provenant de nos recherches empiriques. Dans un dernier chapitre, nous procédons à leur analyse et à leur discussion. Une fois les différentes étapes précédentes complétées, nous concluons notre recherche en précisant les idées essentielles qui en ressortent.

CHAPITRE 1

RECENSION DES ÉCRITS

Les dernières années, nous avons assisté à une multiplication des espaces de coworking un peu partout en Occident et en particulier, dans la région du Grand Montréal. Nous pourrions lire dans ce phénomène un effet de mode. À voir de près les devises de ces espaces ou encore les mots-clés qu'ils utilisent pour se présenter, nous remarquons que la notion de créativité est l'une des principales caractéristiques communes à travers lesquelles la plupart de ces espaces se définissent. Ainsi, dans ce type d'organisation, créer n'est pas une possibilité éventuelle, c'est bien un élément central auquel on s'attend à être « confronté », en vue de le vivre, d'en bénéficier et d'y participer.

Ce premier chapitre est donc pour nous l'occasion de présenter de manière générale, la théorie relative aux mots-clés liés à notre étude. Nous le débutons en faisant un point de ce que désigne le coworking, de son ampleur et des principales caractéristiques des espaces qui lui sont dédiés. À ce niveau, nous insistons sur la créativité organisationnelle, puisqu'elle y occupe une place centrale. Nous nous ferons ensuite une idée de comment s'opère la gestion des espaces de coworking, en déterminant au regard de la littérature, les qualités et rôles de leurs gestionnaires et la façon dont le coworking se répand, grâce notamment à leur discours, qui pourrait justifier la bonne presse dont il bénéficie auprès des travailleurs. Dans la dernière partie de ce chapitre,

nous nous interrogeons sur les aspects les moins reluisants du coworking, aspects susceptibles de mettre en doute son succès à ce jour.

1.1 Coworking : état des lieux

Dans cette section, nous définissons le coworking et nous décrivons les grands traits de son histoire. Nous présentons ensuite les principales caractéristiques des espaces de coworking.

1.1.1 Qu'est-ce que le coworking?

Dans la documentation portant sur le coworking, on retrouve une multitude de définitions concernant cette notion. Elles proviennent des académiciens, tout comme des praticiens (coworkers et gestionnaires), et se retrouvent dans divers livres, articles de journaux, revues, sur les sites internet des espaces de coworking et autres. Comme on pourrait bien l'imaginer, ces définitions varient selon qu'on se réfère à l'une ou l'autre catégorie de sources et parfois, à l'intérieur de la même catégorie. Elles ont cependant pour la plupart, comme point de similarité, de considérer le coworking, soit comme une activité, soit comme un lieu. Après avoir défini étymologiquement le coworking, nous reviendrons sur ces considérations.

1.1.1.1 Étymologie du terme

Du point de vue étymologique, le coworking est un anglicisme signifiant cotravail ou travail collaboratif. Le préfixe *co* vient du latin et a pour variante *cum*, qui signifie « avec ». Il renvoie à l'idée d'agir simultanément, de se réunir avec ou encore, de s'adjoindre à quelqu'un (Robert, 2016). Quant au travail, c'est *« l'ensemble des activités humaines orientées vers un but »* (Robert, 2016 : 2609). Faire du coworking équivaut donc à accomplir plusieurs tâches professionnelles dans le but d'atteindre un objectif précis, à un endroit que l'on partage avec d'autres personnes.

Le terme « coworking » devrait être distingué du « co-working ». Ce dernier fait allusion à un travail d'équipe où plusieurs membres travailleraient pour la réalisation d'un même ouvrage, mais en se penchant sur des volets différents (Frost, 2008). Toussaint et Özçağlar-Toulouse (2017), reprenant l'idée émise par Gandini en 2015 et par une publication du magazine Deskmag consultée la même année, affirment qu'il s'agit là, de *« la collaboration autour d'un projet commun »* (Toussaint et Özçağlar-Toulouse, 2017 : 153)[3]. Le coworking peut donc faire penser à la communauté que constitue le groupe de ceux qui travaillent ensemble, ce qui suppose un certain sentiment d'appartenance, mais aussi de la collaboration entre eux, puisqu'on assiste à une forme de mutualisation du lieu de travail concerné. En effet, le coworking permet d'offrir aux usagers des lieux physiques équipés des infrastructures nécessaires, où des personnes peuvent travailler, hors de la hiérarchie classique, tout en ayant la possibilité de partager leurs connaissances et de coopérer avec d'autres. Il s'agit ici pour les gestionnaires, de gérer lesdites connaissances dans une ambiance conviviale et aussi de gérer des endroits dont la location, par des travailleurs autonomes ou non, est souple et permet à ceux-ci de vaquer à leurs occupations, en utilisant les mêmes services que d'autres travailleurs (Desbois, 2014). Pour certains auteurs, il est crucial que ces espaces répondent aux attentes des utilisateurs en matière de technologies de l'information, puisqu'ils doivent provenir de ce secteur d'activités (Trupia et Fekrane, 2011; Desbois, 2014). Pour d'autres, les espaces de coworking peuvent être fréquentés par des travailleurs provenant de différentes sphères professionnelles, pourvu qu'ils aspirent à dépasser leur projet personnel (Pierre et Burret, 2014; Fabbri, 2016).

Moriset (2014) en déduit que les espaces de coworking sont des tiers-lieux, parce qu'ils favorisent la création du tissu social humain. Mais, en raison de leur fonction créatrice, ils font fortement penser aux cafés littéraires qui ont existé au début du 20^{e} siècle. En ce sens, le coworking offre le cadre favorable pour l'instauration d'un groupe

[3] Lire à ce sujet : Espaces de coworking, une forme originale de consommation (et de production) collaborative [Chapitre 6]. Dans Decrop A. (Dir), *La consommation collaborative*, 153-174.

homogène de travailleurs partageant les mêmes valeurs et liés par des relations aussi bien amicales que professionnelles. Fabbri (2016) a une conception différente. L'auteure attire l'attention sur le fait que nous ne devons confondre les espaces de coworking ni avec les tiers-lieux, ni avec les incubateurs, ni avec les *makerspaces*. En effet, même si les tiers-lieux[4] constituent des lieux favorables aux échanges informels et peuvent constituer une bonne solution de rechange au regard de l'usage du bureau pour les travailleurs à distance et pour préparer des rencontres, contrairement aux espaces de coworking, ils sont le plus souvent gratuits et se prêtent peu à l'exercice d'une activité fortement productive à long terme. Quant aux incubateurs, ils ont pour principal objectif d'accompagner financièrement et de façon temporaire, les créateurs d'entreprises dans la phase de maturation de leurs projets. Enfin, les *makerspaces* sont des endroits dotés d'équipements et de technologies, que des personnes fréquentent, généralement en sus de leur lieu de travail habituel, en vue de restaurer ou de concevoir de nouveaux objets. Il est possible de côtoyer un *makerspace* à titre professionnel ou simplement pour se divertir. Le mot *Makerspaces* pourrait aussi être employé pour nommer à la fois les *hacklabs*, les *hackerspaces,* les ateliers de fabrication numérique et les *Fab Labs*. Cela permet de réunir en un seul terme tous ces lieux qui, en plus d'être dédiés à l'innovation, ont un impact à la fois social (pouvoir innover est désormais à portée de tous), économique (les équipements, contrairement à ceux des ateliers classiques sont généralement abordables) et écologique (les réalisations sont faites en utilisant le juste nécessaire) sur la société (Berrebi-Hoffmann *et al.*, 2018).

Traitant des *Fab Labs* et des *hackerspaces* souvent associés à des espaces de travail collaboratif, Lallement (2015) les décrit comme étant des lieux où l'on peut partager ses connaissances avec d'autres personnes et élaborer de nouvelles méthodes ou de

[4] Selon Liefooghe (2018), les tiers-lieux peuvent être considérés suivant trois optiques : leur parti pris écologique et citoyen, leur caractère de facilitateur des liens sociaux et du partage des connaissances la réduction des coûts. C'est dans cette dernière catégorie que l'auteure situe les espaces de coworking, même si elle reconnaît que du point de vue organisationnel, certains espaces combinent ces trois spécificités.

nouveaux biens. On peut y apprendre sans être obligé d'offrir une contrepartie en retour (Decrop, 2017). Moriset (2011, 2014) suit la même logique en distinguant strictement les espaces de coworking des fournisseurs de bureau flexibles, des télécentres, des incubateurs et des centres d'affaires. Toutes ces formes d'espaces, d'après lui, ne répondent que partiellement aux exigences d'un espace de coworking en termes d'objectifs et de caractéristiques.

Pour Capdevila (2015), ce qui différencie fondamentalement les espaces de coworking des autres espaces de travail partagés, c'est qu'ils se situent dans une dynamique *bottom-up* et que leur approche créative est centrée sur l'exploitation. Ladite dynamique se traduit par le fait que l'émergence des initiatives à la base y est fortement encouragée. Quant à l'exploitation, elle est observée dans le sens où, en organisant à l'intention des coworkers des activités pour stimuler leur créativité, les gestionnaires espèrent avant tout que cela ait un impact positif sur leurs activités entrepreneuriales et donc rémunératrices.

De tout ce qui précède, nous déduisons qu'il existe une pluralité d'espaces de travail partagés. Nous les résumons dans le tableau 1.1 suivant, sur la base des points distinctifs que les auteurs sus-évoqués ont fait ressortir.

Tableau 1.1 Tableau synthétique des espaces de travail partagés

Espaces de travail partagés	Définition	Caractéristiques principales	Exemple
Tiers-lieux	Endroits multifonctionnels favorisant la création du tissu social grâce aux interactions	• Égalité • Échanges informels • Neutralité	Le Complexe Desjardins (Montréal)
Incubateurs	Structures d'accompagnement financier des projets naissants	• Conseils • Hébergement d'entreprises • Soutien financier	Le MT Lab (Montréal)
Makerspaces	Lieux de restauration ou de conception de nouveaux items	• Éducation • Communauté • Équipement	La Micro Factory (Bruxelles)
Hackerspaces	Lieux de résolution de problèmes souvent technologiques	• Bricolage • Technologiques de pointe	Le Foulab (Montréal)
Télécentres	Bâtiment multifonctionnel abritant des espaces de travail partagés entre plusieurs entreprises et/ou télétravail-leurs	• Assistance relative à l'usage des technologies de l'information et de la communication • Généralement à l'usage des employés	Les *Smart work centers* (Pays-Bas)
Centres d'affaires	Location de bureaux dans le cadre d'un bail moins rigide que celui des bureaux traditionnels, mais non aussi flexible que celui des espaces de coworking	• Prestige • Domiciliation • Bureaux tout équipés • Personnel disponible à souhait • Services à la carte	Integral Business Services (Lille, France)
Fab Labs	Laboratoires de fabrication de divers objets et applications	• Machines-outils disponibles • Partage de connaissances • Collaboration • Contrepartie facultative	Le Benny Fab (Montréal)
Espaces de coworking	Lieux de travail collaboratif, favorables au réseautage et aux échanges, fréquentés par des personnes de divers secteurs d'activités	• Communauté • Créativité • Collaboration • Flexibilité • Confort	Montréal Cowork (Montréal)

De ce survol sur le coworking, nous pouvons retenir que la notion, telle que définie par les auteurs, renvoie à une activité ou à un lieu. Nous traitons de chacun de ces aspects dans les paragraphes ci-dessous.

1.1.1.2 Coworking comme activité

En tant qu'activité, le coworking se rapporte à une forme d'organisation du travail impliquant de travailler ensemble avec d'autres travailleurs, au sein d'un même espace locatif physique. Celui-ci doit être flexible et permettre l'usage des mêmes matériaux de travail par les coworkers (Merkel, 2015). L'auteure, validant l'idée de Schatzki *et al.* (2001), insiste sur le fait qu'il s'agit là d'une pratique sociale puisque, en optant pour le coworking, les coworkers sont amenés à améliorer leurs connaissances et leurs habiletés en la matière au fil du temps. Ce faisant, ils en renégocient continuellement les modalités d'exercice, en y apportant les correctifs qui s'imposent et ceci, dans une démarche participative. Abondant dans le même sens, Gandini (2015) souligne que le coworking peut être considéré comme une troisième forme possible de travail, située à une position intermédiaire entre le travail au sein d'une organisation de type conventionnel et le télétravail plus indépendant, effectué par une personne depuis sa demeure.

Ainsi, le coworking consisterait à exercer son activité professionnelle individuellement, mais dans un environnement partagé. C'est *« une nouvelle pratique d'accompagnement entrepreneurial, fondée sur des dynamiques d'apprentissage collectif entre pairs au sein d'un collectif d'entrepreneurs »* (Fabbri et Charue-Duboc, 2014 : 135). Cela traduit le fait que l'accompagnant peut devenir accompagné et vice-versa, contrairement aux autres formes d'accompagnement traditionnelles. L'accompagnement dont il s'agit ici est un processus à la fois évolutif et itératif, permis grâce aux interactions entre les individus, qui se développent notamment par l'organisation d'évènements dans l'espace de coworking. Les fonctions d'accompagnant et d'accompagné ne sont donc pas figées et la frontière qui les sépare

n'est pas rigoureusement déterminée, au point d'exiger de « finir » d'être accompagnant avant de devenir accompagné.

Decrop (2017), citant Lisa Lombardi[5], ajoute que le coworking résulterait de l'intégration de trois éléments fondamentaux : le *Work*, le *Learn* et le *Connect*. Le *Work* se réfère aux infrastructures généralement de pointe disponibles dans l'espace et utilisées par les coworkers dans le cadre leurs activités. Le *Learn* traduit le fait que l'espace de coworking est un lieu d'apprentissage, favorable au développement des connaissances et des habiletés. Quant au *Connect,* il signifie que cet espace est aussi un lieu où l'on fait communauté avec les autres travailleurs et où l'on doit constamment entretenir une relation constructive avec eux, en dépit du fait qu'ils proviennent généralement de secteurs d'activités différents.

Ainsi, les coworkers seraient selon leur profil, à la recherche de l'une ou l'autre des deux ambiances suivantes :

- une ambiance nourrie par la collaboration et qui se construit autour d'une culture commune partagée par tous les coworkers. L'espace de coworking constitue ici un lieu dont la vie est assurée par la participation des travailleurs, un lieu où ils reçoivent des autres tout en s'investissant eux-mêmes, un lieu où ils consomment, tout autant qu'ils produisent avec les autres. En ce sens, le recours à l'espace de coworking revêt un caractère utilitaire, une variété de biens et services étant mis à disposition des coworkers qui peuvent les solliciter selon leurs besoins professionnels (collations, salles de réunion, matériels informatiques…) Cela fait référence à la notion de partage qui est l'un des piliers centraux du coworking ;
- une ambiance de socialisation qui aide les usagers de l'espace concerné à briser ne serait-ce qu'un peu, leurs routines quotidiennes, afin de vivre des instants agréables

[5] Experte à l'Agence du numérique et coordinatrice de CoWallonia, le réseau des espaces de coworking de la Wallonie initialement développé dans le cadre du programme Creative wallonia. Celui-ci regroupait plusieurs acteurs régionaux de l'innovation dans le but de redresser et de redynamiser l'économie de cette région, grâce à son potentiel créatif et innovant.

avec leurs pairs, qu'un évènement particulier ait été programmé à cet effet ou non (Decrop, 2017).

Au total, pour les auteurs que nous venons de mentionner, le coworking est une activité se déployant autour d'un groupe de personnes, partageant des ressources communes et s'exerçant en un lieu. Pour d'autres auteurs par contre, c'est ce lieu-même qui représente le coworking. C'est ce que nous décrivons dans le paragraphe suivant.

1.1.1.3 Coworking comme lieu

Plusieurs auteurs et organismes désignent le coworking comme étant l'espace où s'effectue l'activité des personnes ayant décidé de partager le même cadre de travail. C'est le cas des acteurs de Creative Wallonia (2015) pour qui il désigne « *un espace de travail partagé, équipé des infrastructures et de la logistique nécessaires ; un cadre propice aux rencontres professionnelles. Un lieu de réseautage, de partenariat, d'échange et d'entraide, ouvert à tous* »[6]. Sur cette même lancée, Coworking Rive-Sud et Le nomade.com, les services commanditaires de la Carte des espaces de coworking du Québec, décrivaient en 2017 le coworking comme étant un *« espace de travail collaboratif »,* grâce au partage entre entrepreneurs utilisant ce lieu, de leurs connaissances et de leurs réseaux et qui est susceptible de fournir les services tels que les bureaux, les imprimantes, les salles de réunion…[7]

Cette deuxième catégorie d'auteurs ne fait donc pas de différence entre coworking et espace de coworking.

Dans la suite de notre travail, nous considérons le coworking comme activité. Nous récapitulons donc dans la figure 1.1 ci-après, les différentes acceptions relatives au

---

[6] Consulter à ce sujet http://mag.creativewallonia.be/fresh-news/le-coworking?lng=fr

[7] Consulter à ce sujet : http://coworkingquebec.org/

coworking dans cette dynamique. Quant aux endroits dédiés à son exercice, nous employons le terme « espaces de coworking » pour les désigner.

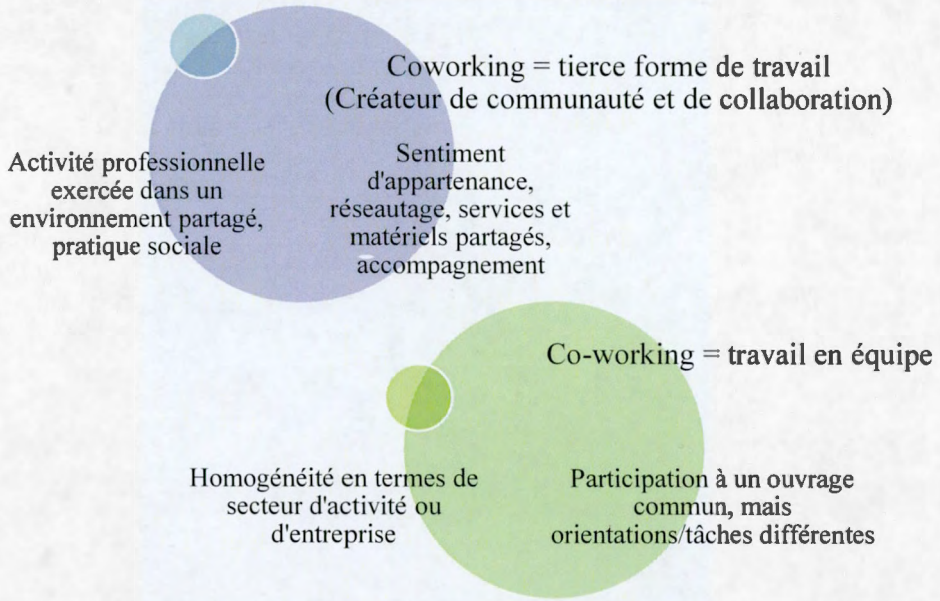


Figure 1.1 Le coworking en tant qu'activité

1.1.2 Le coworking au Québec et dans le monde

Le coworking serait apparu en 2005 à San Francisco (Toussaint et Moriset, 2014; Waters-Lynch *et al.*, 2016; Özçağlar-Toulouse, 2017). Sa paternité est attribuée à un programmeur informatique du nom de Brad Neuberg, qui a ouvert le premier espace de coworking, le Spiral Muse. En le créant, Neuberg était animé par le désir de créer un lieu de travail unique, où les usagers pourraient trouver une communauté de travail constituée de plusieurs corps de métier, tout en exerçant leur profession dans une ambiance de liberté :

> Traditionally, society forces us to choose between working at home for ourselves or working at an office for a company. If we work at a traditional 9 to 5 company job, we get community and structure, but lose freedom and the ability to control our own lives. If we work for ourselves at home, we gain independence but suffer

> loneliness and bad habits from not being surrounded by a work community. Coworking is a solution to this problem. In coworking, independent writers, programmers, and creators come together in community a few days a week. Coworking provides the office of a traditional corporate job, but in a very unique way (Neuberg, 2005 cité par Waters-Lynch *et al.*, 2016 : 6).

Le coworking comme activité fait référence à *« un phénomène social complexe »* qui existerait cependant depuis 1990 en Allemagne, où un prototype des espaces dédiés au travail collaboratif existait sous forme de *hackerspace* tel que le C-BASE (Waters-Lynch *et al.*, 2016). En tant que tel, les usagers avaient pour objectif premier d'y trouver des solutions à des problèmes particuliers, généralement en bricolant des appareils, sans pour autant suivre une méthodologie ou des règles préétablies, pourvu qu'une issue satisfaisante soit trouvée (Davies, 2017). Par la suite, l'émergence des espaces de coworking serait liée à la survenance simultanée de deux faits économiques : l'économie du savoir et l'économie digitale. Avec le développement des technologies de l'information et de la communication, la mondialisation a entraîné un engouement pour la mobilisation des personnes créatives, considérées comme éléments incontournables de la croissance. Cette dernière ne peut désormais s'opérer sans la transmission par ces personnes, des connaissances tacites qu'on leur attribue (Moriset, 2014).

De façon générale, les auteurs s'accordent sur le fait que le coworking laisse transparaître au fil des années, une disparition des liens hiérarchiques traditionnels, en vue de l'adoption de relations plus horizontales et d'une approche plus participative de l'organisation du travail (Desbois, 2014).

Le coworking ayant fait ses preuves sous de nombreux cieux et notamment aux États-Unis, il n'est pas étonnant que depuis environ une décennie, le Canada qui est leur plus important partenaire commercial (Groupe d'étude sur les politiques en matière de concurrence, 2008), suive la tendance et accorde une importance croissante au

coworking. Dans la province du Québec, la création du premier espace de coworking remonterait à 2008 dans le quartier Mile-End à Montréal, lorsque Station C (12) vit le jour (Scaillerez et Tremblay, 2017).

De tout ce qui précède, on peut retenir que l'intérêt pour les espaces de coworking ne cesse de croître à travers le monde. Comme en témoignent les statistiques retracées dans la figure 1.2 suivante, qui ont été élaborées par la plateforme Statista (2017) dans le but d'examiner la progression graduelle du coworking, leur nombre estimé à 5.780 en octobre 2014, devrait atteindre 37.000 dans le monde en octobre 2018.

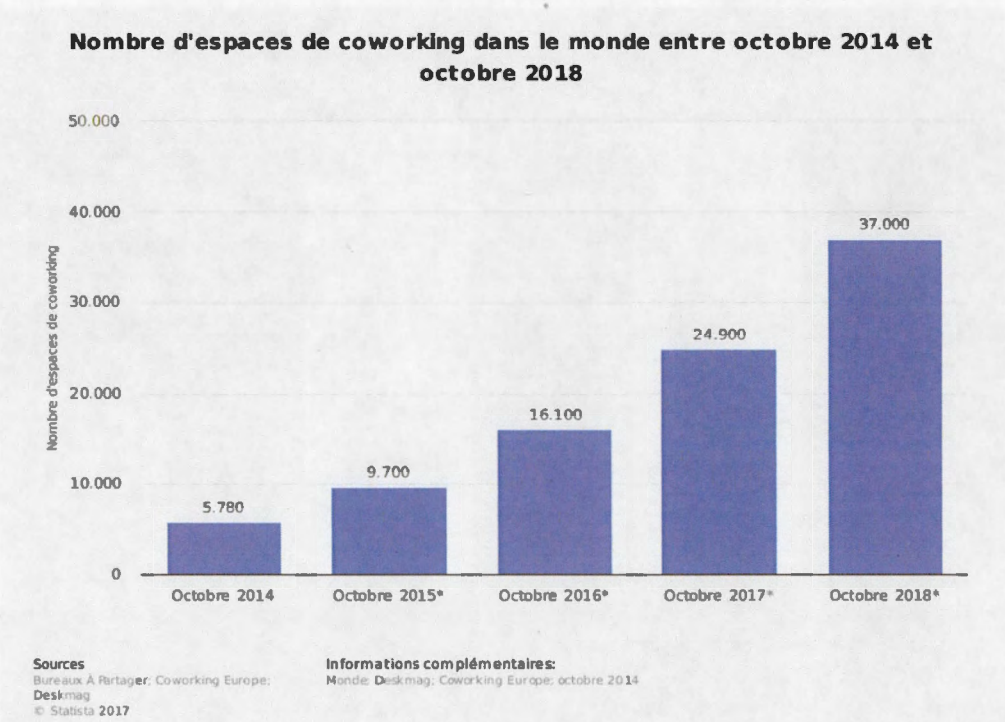


Figure 1.2 Estimation de l'évolution du nombre d'espaces de coworking entre 2014 et 2018. Statista, 2017, https://fr.statista.com/statistiques/644157/coworking-nombre-bureaux-partages-monde/

Tel que l'indique cette figure, L'intérêt généralisé à l'égard des espaces de coworking se manifeste donc à travers leur rapide expansion. Il est certainement lié aux éléments majeurs qui les caractérisent et dont nous traitons dans la prochaine sous-section.

1.1.3 Principales caractéristiques des espaces de coworking

Un espace de coworking est un endroit flexible (Merkel, 2015) doté d'une fonction créatrice (Moriset, 2014). Selon le Réseau français indépendant d'espaces de coworking Startway (2016), il doit avoir une configuration plus énergisante et plus animée que celle d'un centre d'affaires, de façon à favoriser la création de valeurs humaines et professionnelles, en vue de l'instauration d'un solide esprit réseau. Le recoupement de ces idées fait ressortir plusieurs caractéristiques à savoir : la créativité, la flexibilité, le sens de la communauté, la collaboration, le *design* du lieu. Nous les étudions dans le prochain paragraphe.

1.1.3.1 La créativité

Les espaces de coworking sont considérés comme des lieux permettant de générer de nouvelles idées, d'avoir une capacité de sérendipité décuplée, d'accroître sa productivité[8] et donc, d'être plus créatif (Garrett *et al.*, 2015; Moriset, 2011). La notion de créativité est essentielle dans le développement des espaces de coworking dont elle constitue l'une des principales caractéristiques. Saives *et al.* (2017), à la suite d'Amabile (1998) et comme on peut le voir dans la figure 1.3, la désignent comme étant *« un mélange d'expertise, d'initiative (motivation) et de compétences créatrices que chacun doit pouvoir exprimer dans une organisation où le contexte y est propice »* (Saives *et al.*, 2017 : 268).

[8] La productivité serait l'une des raisons pragmatiques pour lesquelles les coworkers fréquenteraient les espaces. Elle y est assurée par la présence de technologies de pointe et le sentiment de bien-être au travail (Direction de la prospective et du dialogue public de la Métropole de Lyon, 2016).

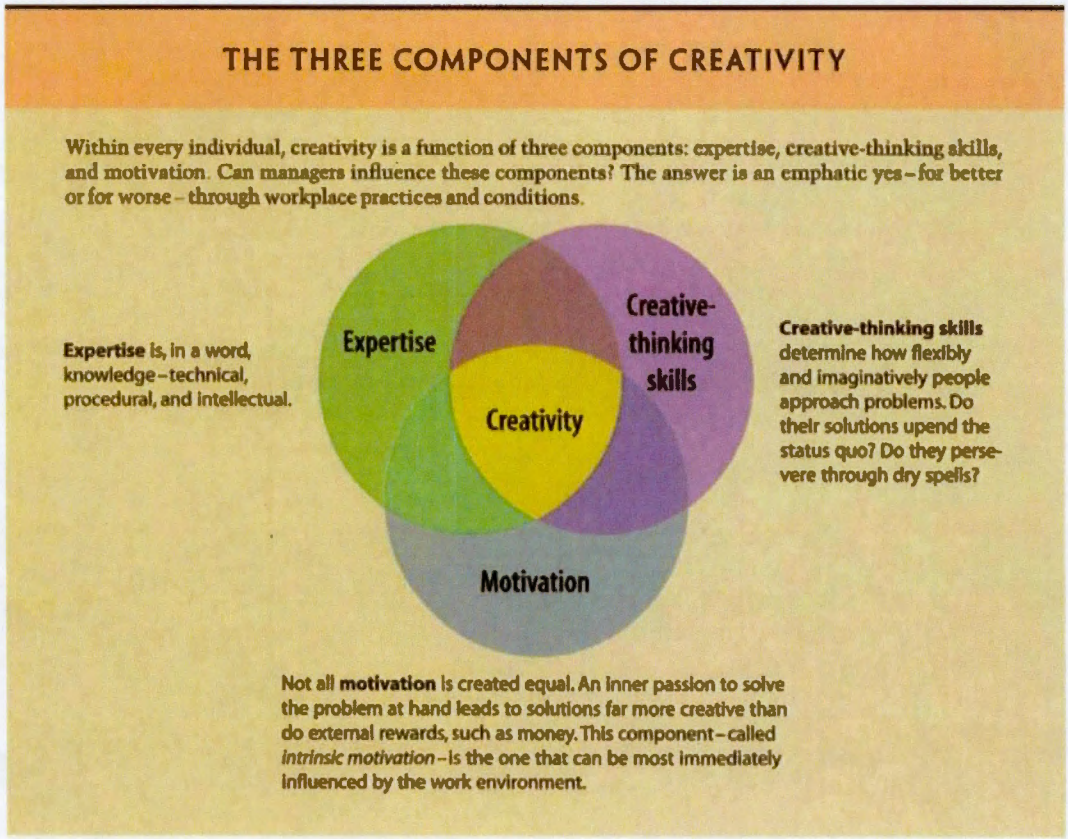


Figure 1.3 Les composantes de la créativité. Amabile, 1998 : 78.

Nous nous intéressons principalement à la créativité organisationnelle, étant donné que les espaces de coworking sont avant tout des organisations. Nous employons comme synonymes dans ce document, les termes « créativité organisationnelle » et « créativité d'entreprise ». Selon Aktouf (2002), la créativité organisationnelle résulte de l'apport de l'intelligence de chacun des membres de l'organisation. Elle n'en est pas la somme mécanique, mais bien l'expression harmonieuse dans un cadre de travail collaboratif dont les espaces de coworking semblent incarner la forme idéale. Travailler de façon consensuelle, prioriser l'intérêt de tous, en redonnant entre autres de la valeur : à la nature, au temps, au travail, à la personne en tant que sujet, notions que l'on relègue en

général au domaine des sciences sociales, y contribue assurément. De même, ne pas faire abstraction des opinions des membres permet à ceux-ci de percevoir leur utilité et impulse leur dévouement à la tâche.

On peut ainsi dire qu'une organisation créatrice est une organisation dans laquelle les sept conditions suivantes de la créativité sont réunies (Robinson et Stern, 2000, Saives *et al.*, 2017) :

- l'adhésion aux défis visés, qui reflète le partage d'une même vision stratégique par tous les membres ;
- l'initiative ou la capacité à déterminer des solutions originales ;
- l'expérimentation officieuse basée sur l'autonomie de tous et l'exploration d'idées nouvelles, en dehors des cadres formels ;
- la sérendipité, c'est-à-dire, la capacité à trouver sans qu'on ne l'ait prévu, des choses qu'on ne cherchait pas ;
- les stimulations créatrices qui permettent d'être inspiré et de faire des associations fécondes ;
- la communication interne grâce à laquelle l'échange des savoirs aussi bien explicites que tacites est rendu possible ;
- l'ouverture collaborative qui témoigne de la capacité de l'organisation à solliciter aussi bien les connaissances des membres de l'organisation, que de ses partenaires à l'externe.

Le respect de ces conditions que nous synthétisons dans la figure 1.4 suivante, fait de l'organisation un vivier où la créativité devient naturelle. C'est alors qu'elle est qualifiée d'organisation créatrice.

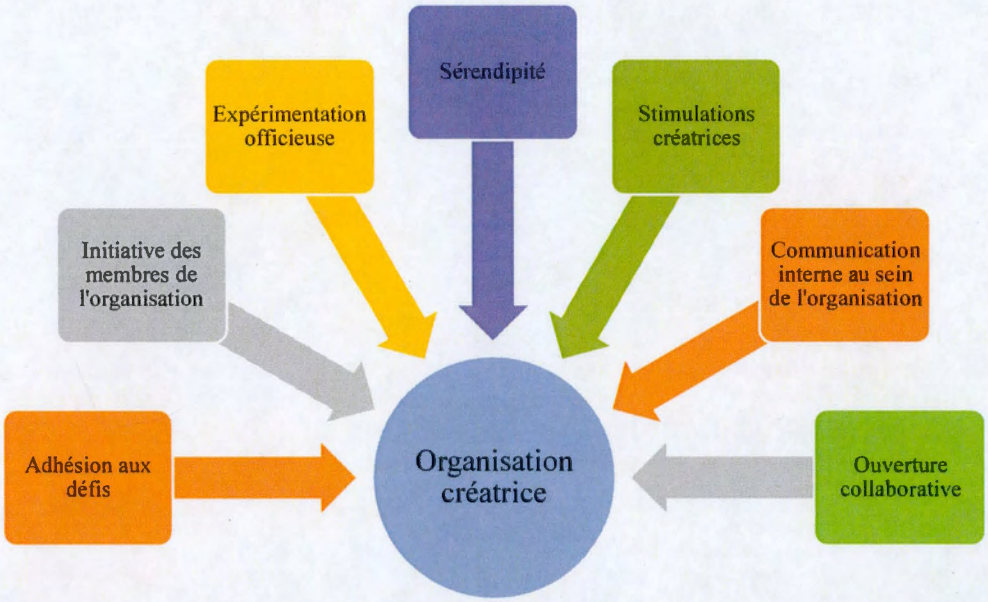


Figure 1.4 Les conditions d'une organisation créatrice. Adapté de Saives *et al.*, 2017 : 264.

Nous pouvons résumer ces conditions en avançant à la suite de Bérubé (2015), que la créativité organisationnelle est influencée à trois niveaux : le niveau micro qui procède de l'organisation elle-même, le niveau macro qui est le fait de l'environnement externe à l'organisation et enfin, la réputation.

En ce qui concerne l'organisation, elle est caractérisée par : la présence de défis, la collaboration entre ses membres, sa flexibilité, ainsi que l'intégration du travail individuel et de groupe. Premièrement, quand les travailleurs perçoivent les projets comme des défis, ils sont stimulés et mobilisent l'énergie nécessaire pour les relever. Deuxièmement, la collaboration entre gestionnaires et travailleurs créatifs est gage de cohésion dans le travail de ces groupes professionnels appelés à travailler ensemble, mais souvent considérés comme appartenant à deux mondes éloignés. Troisièmement, la flexibilité organisationnelle se justifie par le fait qu'un cadre trop strict qui prive les

travailleurs d'autonomie, constitue une entrave à la créativité. Quatrièmement, l'intégration du travail individuel et de groupe permet un mouvement continu entre la réflexion individuelle et la réflexion en groupe afin d'explorer de nouvelles pistes et de corriger le tir au besoin.

En ce qui concerne son environnement externe, l'organisation doit tenir compte du caractère créatif de la ville dans laquelle elle est située, de la présence de ses concurrents potentiels qui sont des leviers de compétition et de l'importance de la créativité au sein du secteur d'activités dans lequel elle intervient.

Enfin, la réputation (créative) de l'organisation est la reconnaissance par l'environnement, de la créativité qui la caractérise. Elle s'établit au fil des actions créatives qu'elle pose et s'entretient entre autres, par leur publicisation (Bérubé, 2015).

À la fin de ce paragraphe, nous rappelons que notre étude privilégie la créativité organisationnelle et que celle-ci résulte de l'intervention commune de tous les membres de l'organisation. Elle nécessite l'exploitation de nouvelles avenues et peut être influencée aussi bien par des éléments internes, qu'externes à l'organisation. Le prochain paragraphe porte sur l'un des facteurs influençant la créativité organisationnelle au niveau micro selon Bérubé (2015), que nous avons identifié comme étant la deuxième caractéristique des espaces de coworking : la flexibilité.

1.1.3.2 La flexibilité

La flexibilité qui caractérise les espaces de coworking est d'abord une flexibilité dans l'organisation du temps et donc, de la fréquentation de l'espace. Cette fréquentation peut être examinée au regard de la fréquence d'utilisation de l'espace par les usagers que sont les coworkers. Ceux-ci peuvent en fonction de leurs projets professionnels, être des membres réguliers qui s'y rendent tous les jours ouvrables entre 8h et 18h ou opter pour l'accès illimité 24h/24. Ils ont également la possibilité de s'y rendre de

manière moins assidue, selon le rythme qui leur convient. Ce type de flexibilité est directement lié à la pluralité de forfaits disponibles dans ces espaces et dont les plus courants sont : le forfait horaire, la location à la journée, la location mensuelle et la location trimestrielle. Il s'agit donc ici de ne pas se retrouver dans l'étau de la signature de baux à long terme, sans pouvoir s'en départir.

À l'organisation ou l'aménagement du temps, s'ajoute aussi une flexibilité liée à l'aménagement physique des lieux. Les espaces de coworking offrent une gamme diversifiée de postes de travail : bureau fermé, poste mobile en aire ouverte, poste fixe en aire ouverte, etc. (Scaillerez et Tremblay, 2016).

La flexibilité est aussi relative à la variété des profils des utilisateurs : de l'étudiant aux travailleurs autonomes, des jeunes *start-ups* à la compagnie mature, ce cadre de travail est voulu accessible à tous.

Enfin, la flexibilité est liée à l'ambiance d'autonomie qui règne dans les espaces de coworking. Les utilisateurs peuvent choisir de s'impliquer dans leur fonctionnement, d'être des coworkers actifs ou non : *« Opportunities to serve in the community were deliberately left to the members »* (Garrett *et al.*, 2017 : 835).

Nous pouvons retenir à la fin de ce paragraphe, que la flexibilité caractérisant les espaces de coworking est plurielle. Elle peut être liée au temps, à l'espace, au profil des membres ou à leur autonomie.

Outre la créativité et la flexibilité, le sens de la communauté occupe une place de choix dans les espaces de coworking. C'est le sujet du paragraphe ci-après.

1.1.3.3 Le sens de la communauté

Les espaces de coworking, nous l'avons vu, depuis Neuberg, ambitionnent de rompre l'isolement vécu par les travailleurs autonomes et de façon générale, celui de tous ceux qui travaillent depuis leur maison. Cité par Moriset (2014), Alex Hillman, le fondateur d'un espace philadelphien de coworking, a identifié six raisons importantes légitimant le coworking en lien avec le désir de constituer une communauté avec d'autres :

> 1) You're lonely; 2) You need motivation; 3) You love to learn new things; 4) You have no idea what's going on in your region; 5) Your work/life balance is out of whack; 6) Sharing of resources is RAD (Rapid Application Development) (Moriset, 2014 : 5).

Garrett *et al.* (2017), pour déterminer les facteurs pouvant développer le sens de la communauté[9], ont étudié le cas d'un espace de coworking situé dans le Centre-Ouest des États-Unis où l'accent est beaucoup mis sur ce sentiment et où les membres, tous travailleurs autonomes, n'avaient pas les mêmes habitudes de fréquentation. Ils ont alors établi qu'il pouvait naître de l'expérimentation par les membres, de l'une ou l'autre des trois trajectoires suivantes : l'*endorsing,* l'*encountering ou* l'*engaging.*

L'*endorsing* est basé sur le partage d'une vision commune par toute la communauté, donc l'adhésion aux défis visés (Robinson et Stern, 2000). Il requiert de la part des coworkers qui choisissent cette trajectoire, d'épouser la vision première de l'espace de coworking concerné, vision qui est en général très explicitement diffusée par les gestionnaires. Dans le contexte de l'espace philadelphien évoqué, ceux-ci valorisent particulièrement la communauté et la connexion sociale entre les membres. Il faut par ailleurs réussir la phase de l'autosélection basée sur le désir sincère d'appartenir à l'espace et, nourrir constamment sa ferveur à la source de celle des autres, même si chacun a la liberté de moduler cette vision, compte tenu de ses besoins singuliers : *« It*

[9] Les auteurs utilisent l'expression : *Sense of community (SOC).*

seemed that the enthusiasm for the community was contagious » (Garrett *et al.* 2017 : 831).

L'*encountering* consiste à fréquenter l'espace de coworking, en ayant choisi de participer plutôt passivement, aux moments de rencontre qui y sont organisés. Néanmoins, ceux-ci sont des occasions au cours desquelles les coworkers se familiarisent avec les normes sociales régissant leur espace de travail. Cela leur permet d'identifier les points communs qu'ils ont avec les autres membres et éventuellement, de découvrir leurs propres potentialités qu'ils n'avaient peut-être jamais imaginées.

Enfin, un coworker qui opte pour l'*engaging* participe activement aux activités communautaires organisées dans l'espace. Cette trajectoire suppose : un engagement constant en vue d'établir avec les autres, des routines à suivre pour maintenir la vitalité de l'espace, la participation à des évènements sociaux, ainsi que l'acceptation de responsabilités communautaires qui ne doivent être aucunement imposées (Garrett *et al.*, 2017).

La figure 1.5 ci-après synthétise les trois cheminements permettant de développer le sens de la communauté dans un espace de coworking, tels que le conçoivent ces auteurs.

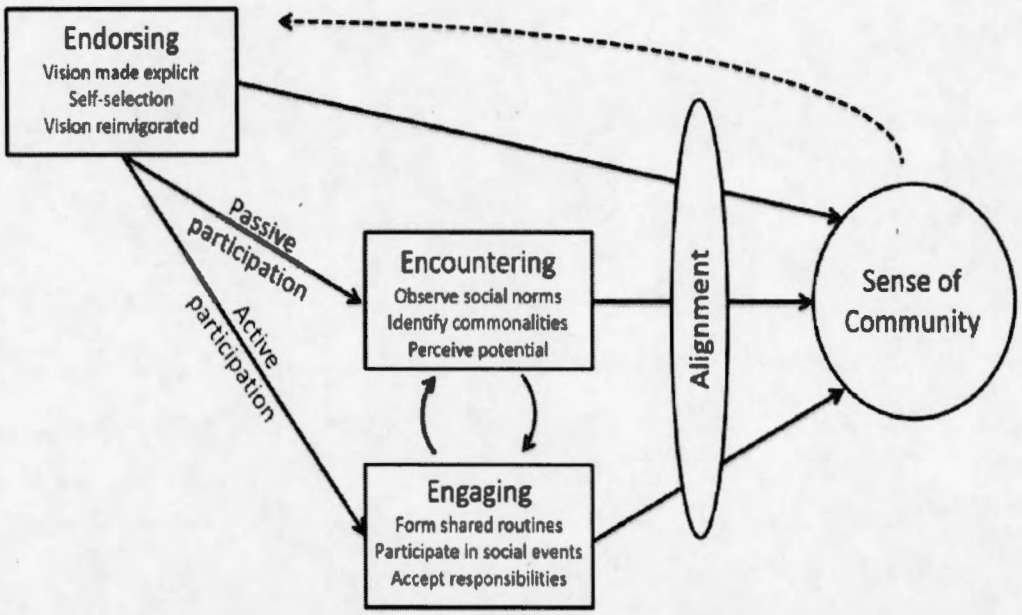


Figure 1.5 Cheminements possibles suscitant le sens de la communauté dans un espace de coworking. Garrett *et al.*, 2017 : 836.

Sur cette figure, on observe un mouvement double entre l'*encountering* et l'*engaging* : les rencontres permettent d'augmenter l'engagement de l'individu qui à son tour, s'implique davantage dans leur organisation. On peut aussi voir que l'*encountering* et l'*engaging* exigent obligatoirement d'avoir accepté à un moment donné, la vision générale de l'espace et de se l'être appropriée. Ils sont donc obligatoirement subséquents à l'*endorsing* qui lui, peut être vécu de manière indépendante. Cependant, ils permettent tous trois au coworker de pouvoir s'aligner sur les valeurs sociales de son espace, ce qui renforce chez lui au fil du temps, un sens de la communauté. Ce dernier à son tour contribue à conforter la vision commune rattachée à l'espace de coworking concerné, une vision qui est caractérisée par sa grande souplesse, puisqu'elle permet aux membres de la communauté de s'impliquer comme ils le désirent, de façon active ou passive, tout en développant ce sens de la communauté.

Nous pouvons garder, au terme de ce paragraphe, que le sens de la communauté souligne l'attachement des coworkers envers les espaces de coworking qu'ils fréquentent et envers les personnes qu'ils peuvent y rencontrer. Cependant, ils ne le développent pas tous de la même manière. Tandis que pour certains, ce sentiment résulte d'une démarche personnelle, pour d'autres, ce sentiment naît de la participation active ou passive à la vie desdits espaces.

Une autre particularité des espaces de coworking, c'est la collaboration. Nous en traitons dans le paragraphe ci-dessous.

1.1.3.4 La collaboration

Dans la littérature, les termes espaces de coworking et espaces de travail collaboratif sont souvent utilisés de façon interchangeable, ce qui fait de la collaboration, un pilier essentiel de ces lieux. Les espaces de coworking, en tant qu'espaces de travail multi-entreprises, font partie intégrante des *« Espaces Collaboratifs d'Innovation (ECI) »* (Fabbri *et al.*, 2016 : 5). Au même titre que les autres, ils mutualisent donc les lieux, les services et les moyens dont ils disposent.

Pierre et Burret (2014) définissent les espaces de travail collaboratif comme étant une nouvelle génération de dispositifs qui soutiennent les entrepreneurs lors de la création de leur firme et qui les aident à constituer un réseau de pairs indispensable à l'accroissement de leurs activités et au renforcement de leurs compétences. La notion de travail collaboratif suggère selon eux, le fait de travailler en synergie, en comptant sur le soutien des autres entrepreneurs. La collaboration fait par conséquent écho au partage, aux échanges (de services, d'informations…), aux partenariats, au soutien et aux conseils dont on peut bénéficier en fréquentant ce genre d'endroit.

L'espace de coworking devrait être de ce fait, un cadre dans lequel évolue un ensemble harmonieux de travailleurs, un collectif de personnes qui, en échangeant les unes avec

les autres, apprennent de leurs expériences respectives, ce qui leur permet de se définir un riche parcours individualisé, tout en étant avisé de bien des situations. C'est ce qu'a révélé l'étude de La Ruche, un espace de coworking pionnier dans le paysage des espaces français, mis sur pied dans le but de regrouper divers acteurs du secteur social (Fabbri et Charue-Duboc, 2014).

De tout ce qui précède, nous pouvons retenir que la collaboration fait des espaces de coworking, des espaces de travail où l'on peut mutualiser des ressources, mais aussi échanger et se soutenir. La dernière caractéristique des espaces de coworking que nous abordons dans cette sous-section, c'est le *design* du lieu.

1.1.3.5 Le design du lieu

Reprenant les mots de Hirst *et al.* (2009), Lee (2016) affirme : « *encouraging creativity in the workplace has become a major concern for the survival and success of companies[...]Many organizations are seeking key strategies to foster creativity of employees to be innovative in the market* » (Lee, 2016 : 414). Cet objectif semble correspondre parfaitement au but poursuivi par les espaces de coworking qui, pour le concrétiser, misent beaucoup sur l'apparence physique des lieux. Comme l'auteur l'indique :

> A growing number of organizations are interested in adopting non-traditional workplace policies to support flexibility, as well as design strategies to generate energy of creativity and innovation. Many co-working spaces[...]have integrated designs of the fun and whimsical ambience of coffee shops in this context
> (Lee, 2016 : 429).

S'il est vrai que le coworking a plusieurs dimensions, la configuration, la disposition des espaces en séduit plus d'un, particulièrement au Québec. Et, cela ne se limite pas uniquement aux entrepreneurs individuels ou aux compagnies du secteur privé, comme en dénote la réforme prochaine des bureaux des fonctionnaires gouvernementaux

mentionnée dans un article publié en février 2018 par Radio Canada. Il est en effet prévu qu'au cours des années à venir, leurs lieux de travail soient radicalement transformés pour briguer le gris dominant usuel, contre plus de modernité. Se prononçant à ce sujet, Sylvie Lefebvre, directrice générale de la Société immobilière du Québec affirme : *« on voit de moins en moins de gens qui travaillent seuls à leur bureau. On veut favoriser la collaboration, alors on va réduire tout ce qui est bureaux fermés, pour les mettre de façon plus centrale ».*[10]

L'attrait des espaces de coworking est aussi alimenté par leur apparence décontractée et plaisante. Ils ont *« une décoration plus colorée, variée et à plus forte identité »* (Startway, 2016). Il s'agit de leur conférer une touche ludique particulière, non seulement pour attirer la clientèle, mais également, pour lui permettre de se sentir chez elle et de s'y reconnaître, nonobstant l'attribut professionnel qui leur est octroyé. Par ailleurs, l'instauration d'un système de partage des bureaux, des infrastructures et autres équipements permet aux compagnies ayant décidé d'opter pour le coworking, de gagner de l'espace et de faire ainsi, des économies non négligeables (Moriset, 2014).

Les recherches d'Hasbi et Welté (2017) menées dans le cadre d'une étude perceptuelle, leur ont permis de découvrir que des objets tels que les photographies poétiques, le nécessaire pour jouer au ping-pong ou encore les plantes et autres éléments naturels, peuvent être incorporés aux espaces de coworking, en vue de les rendre plus agréables et ainsi, de *booster* la créativité et le bien-être des travailleurs. Waters-Lynch *et al.* (2016) renchérissent en affirmant que la projection de plateformes de discussions numériques sur les murs et la présence de tableaux blancs et d'objets liés à l'art idiosyncratique dans les espaces, encouragent les interactions sociales et facilitent l'adhésion des membres au concept majeur véhiculé.

---

[10] Consulter à ce sujet http://ici.radiocanada.ca/nouvelle/1083202/modernisation-cubicules-gris-fonctionnaires-gouvernement-quebec

L'idée selon laquelle le fait de rehausser les cadres de travail en y ajoutant des éléments naturels tels que la lumière du jour, la flore, l'air frais, comme condition préalable pour accroître la créativité des employés est aussi partagée par plusieurs auteurs (Dul et Ceylan, 2011; Meinel *et al.*, 2017; de Paoli et Ropo, 2017). Ces derniers (de Paoli et Ropo, 2017), dans le cadre d'une analyse exploratoire inductive et selon une approche socioconstructionniste, ont en effet visité plusieurs espaces dans le Nord de l'Europe et constitué à partir de l'exploration des pages internet d'espaces de travail se définissant comme créatifs, une banque d'images portant sur leur aspect esthétique. S'appuyant donc sur une méthodologie sensitive nécessitant un recours aux sensibilités esthétiques, leur recherche visait à vérifier la justesse de l'hypothèse selon laquelle la créativité des employés travaillant dans un espace donné peut être influencée par la façon dont cet espace était conçu. Ils sont alors parvenus à la conclusion que l'édification d'un environnement de travail aussi bien confortable que ludique, qui rappelle la chaleur et les couleurs agréables de la maison et qui se prête volontiers aux échanges est visiblement essentielle pour les promoteurs des espaces de travail qui se veulent créatifs. Cependant, dans la réalité, décor hors norme n'implique pas forcément créativité. La créativité peut se manifester dans les endroits où l'on s'y attend le moins, qui ne possèdent pas des singularités exceptionnelles, c'est là l'une de ses caractéristiques principales. La plupart du temps cependant, les espaces soi-disant créatifs sont conçus de façon à comporter de nombreux objets de haute qualité, qui sortent de l'ordinaire et dont on attend qu'ils impulsent forcément la créativité, ce qui n'est pas du tout évident. Les auteurs mentionnent que les éléments spatiaux et décoratifs dont il est question ici ne doivent pas seulement se limiter à l'aspect du *design* attractif. Il est donc nécessaire que les gestionnaires déterminent eux-mêmes comment présenter leurs espaces, de manière à ce qu'ils soient orientés dans une dynamique plus profonde, celle de favoriser le jaillissement naturel d'idées : *« rather than searching an "ideal" workplace for creativity, one should adopt a more nuanced approach to what organizational creativity calls for in terms of space »* (de Paoli et Ropo, 2017 : 16). Il convient de noter que les exigences de configuration spatiale au

sein d'un espace de travail varient en fonction des étapes du processus créatif. Selon le cas, le degré de collaboration/d'isolement requis n'est pas le même. Ainsi, on peut utiliser à la fois des aires privées et des aires communes durant les étapes de la préparation et de l'élaboration, notamment à cause des interactions qui sont souhaitables à ces moments. Par contre, il est préférable de se retirer quand on atteint des étapes telles que l'incubation et l'idéation (Kristensen, 2004). Leclercq-Vandelannoitte et Isaac (2016) ont tiré des conclusions similaires dans le cadre de leurs recherches visant à identifier les enjeux managériaux potentiels du coworking et à accroître la compréhension qu'ont les praticiens et les chercheurs en organisation de ce phénomène. Se basant sur des postulats de l'économie de la connaissance et du capitalisme cognitif, ces chercheurs ont défini un cadre conceptuel qui en délimite l'origine et les conséquences. C'est ainsi qu'ils ont établi la pertinence de prévoir diverses aires à l'intérieur des espaces de coworking, afin d'augmenter la productivité des coworkers et donc la qualité de leur travail, puisque ce genre de disposition spatiotemporelle leur offre l'opportunité de recourir à l'une ou l'autre, compte tenu des stades de développement des projets sur lesquels ils travaillent.

Il faut aussi évoquer que les espaces loués sont quelquefois minuscules, ce qui constitue un frein à l'expansion de l'activité des usagers et peut rendre difficile, voire impossible, la location par des *start-ups* disposant d'un nombre élevé d'employés (Startway, 2016). Cela peut ainsi limiter les échanges susceptibles de déboucher sur la créativité organisationnelle.

Au total, les espaces de coworking présentent des spécificités liées à leur *design*, telles que : leur décoration, le mobilier qui y est installé, la disposition et la taille des postes de travail. Elles sont censées favoriser la créativité et donc attirer les coworkers, mais il est important que les gestionnaires privilégient leur utilité pratique à leur l'extravagance, de peur que l'objectif de créativité poursuivi ne soit pas atteint.

À la fin de cette section, on peut retenir qu'en réponse à l'inefficacité de la bureaucratie du fait de son impact négatif sur la performance des organisations, des formes organisationnelles originales sont apparues ces dernières années, prémices de structures modernes beaucoup plus créatrices, plus souples, plus démocratiques et qui s'autogouvernent (Allouche et Huault, 1998; Chasserio, 2007; Langlois, 2018). On pourrait mentionner parmi elles, les espaces de coworking. La créativité, la flexibilité, le sens de la communauté, la collaboration dont ils se portent garants, ainsi que leur *design* attractif, sont les principales raisons pour lesquelles les coworkers y adhèrent. À la lecture des conditions des organisations créatrices, on peut avancer que les quatre dernières caractéristiques évoquées contribuent toutes à l'avènement de la première qu'est la créativité, ce qui pourrait expliquer le fait qu'elle soit fréquemment associée à ces espaces.

Après l'adhésion des coworkers, ce sont les gestionnaires qui se chargent d'assurer l'effectivité de toutes ces caractéristiques. Il convient donc de s'intéresser de plus près à ces deux catégories de protagonistes, dont l'intervention conjointe permet de perpétuer les espaces de coworking et que nous désignons dans le présent document, par l'expression « acteurs du coworking ». C'est la raison pour laquelle la deuxième section de ce chapitre leur est consacrée.

1.2 Les acteurs du coworking

Les espaces de coworking sont administrés par des gestionnaires pouvant être investis d'une pluralité de qualités, mais aussi de rôles dont l'exercice imprime une certaine dynamique auxdits espaces. Dans la présente section, nous présentons ces qualités et rôles, puis nous examinons le profil type des coworkers qui constituent leur clientèle.

1.2.1 Qualités et rôles des gestionnaires d'espaces de coworking

Nous examinons d'abord les qualités qui leur sont généralement attribuées et ensuite, nous décrivons les rôles que ces qualités nous inspirent.

1.2.1.1 Qualités des gestionnaires d'espaces de coworking

Gérer un espace de coworking n'est sans doute pas d'une tâche aisée, si l'on considère les nombreux enjeux que les gestionnaires doivent quotidiennement relever. Selon Surlemont *et al.* (2014), être gestionnaire d'un espace de coworking requiert une capacité d'animation de groupe, un soin particulier accordé aux nouveaux coworkers, consistant à les accompagner afin qu'ils puissent facilement s'adapter, ainsi que l'habileté nécessaire pour faire germer et entretenir des interactions bénéfiques pour l'ensemble des usagers. Cela peut être associé aux qualités attribuées aux facilitateurs de laboratoires d'innovations. Leurs responsabilités variant d'un laboratoire à l'autre, ceux-ci doivent témoigner de grandes capacités d'adaptation et d'encadrement des personnes, mais surtout de leur humeur, dans un environnement unique de par son caractère stimulant et sa délicatesse (Magadley et Birdi, 2009). Il faut aussi être rigoureux et détenir des compétences-clés pour administrer, assurer l'intendance de l'espace, gérer tout ce qui a un aspect commercial et bien sûr, la diffusion de l'information (Pierre et Burret, 2014).

Les sept caractéristiques de l'entrepreneur du 21^{e} siècle identifiées par Gomez-Breysse (2016) satisfont à ces différentes qualités. Cet entrepreneur doit en effet être :

- gagnant économiquement parlant, donc il doit réussir à atteindre ses objectifs en termes de revenus;
- encastré, c'est-à-dire physiquement situé sur un territoire bien défini;
- créateur de valeur;

- risqueur (pouvoir évaluer les risques éventuels, compte tenu de ses propres capacités);
- développeur d'opportunités, ce qui demande une certaine structuration de l'organisation;
- réseauteur : pouvoir mettre les gens en interaction.

Les précédentes qualités concordent aussi avec le profil du leader libérateur selon Getz (2010), un dirigeant qui promeut la liberté et la responsabilité, qui est créatif et dont la sagesse ne peut être contestée. De plus, au lieu de simplement motiver ses collaborateurs, il doit créer le contexte propice pour qu'ils puissent eux-mêmes se motiver. Dans le même ordre d'idées, Kets de Vries (2010) défend la thèse selon laquelle les leaders véritablement efficaces sont ceux qui peuvent allier des compétences cognitives (esprit de synthèse, pensée conceptuelle), des compétences personnelles (énergie, soif de réussite...) et des compétences sociales (empathie, influence...) Ces compétences peuvent être considérées comme des qualités à développer par les gestionnaires d'espaces de coworking.

Du côté des praticiens, un membre de l'équipe des gestionnaires d'un espace français de coworking a énuméré comme suit, les outils et condiments nécessaires à la réalisation de ce qu'on peut désigner comme :

La recette d'un espace de coworking créatif :
- Une grosse cuillère à soupe de convivialité
- 500 grammes de créativité
- Quelques carrés d'enthousiasme
- Une connexion internet haut débit
- Une équipe dynamique et dévouée
- Des services et événements en pagaille
- Des prix attractifs[...]
- Un peu de patience et de talent (Avranches, 2017).

En conséquence, pour lui, en dehors des considérations d'ordre logistique, réussir à créer un cadre de travail créatif exige des gestionnaires d'espaces de coworking, d'avoir les qualités suivantes : convivialité, créativité, enthousiasme, dynamisme, dévouement, patience et talent.

Nous pouvons résumer tous ces points de vue relatifs aux qualités des gestionnaires de coworking en affirmant, avec une permanente de Silicon Sentier[11], qu'être un bon gestionnaire demande de pouvoir répondre promptement aux interrogations suivantes: *« Comment tu fais en sorte que le collectif soit structurant, et de capitaliser pour que ça crée de l'énergie, et non pas qu'ils se détruisent les uns les autres? Comment tu gères les intérêts individuels, tout en gérant l'intérêt commun? »* (Trupia, 2016 : 124). Les qualités des gestionnaires les aident dans l'exercice de leurs rôles à la tête des espaces de coworking. Le paragraphe suivant est consacré à la description de ces rôles.

1.2.1.2 Rôles des gestionnaires d'espaces de coworking

Nous abordons ici les rôles au sens sociologique ou sociopsychologique du terme. Dans ce cadre, le rôle est défini comme : *« a relatively predictable pattern of individual behaviour adapted to the social expectations associated with a particular social position, status, situation, or relationship »* (Chandler et Munday, 2011)[12]. Nous l'employons donc dans la suite de notre travail, pour désigner les diverses attentes de la société, notamment des coworkers, à l'égard de leurs gestionnaires.

À partir des qualités des gestionnaires d'espaces de coworking ci-dessus présentées, nous avons identifié quatre principaux rôles qu'ils pourraient exercer. On peut ainsi

[11] Trupia (2016) désigne les gestionnaires d'espaces de coworking par le terme « Permanents ». Quant au Silicon Sentier, il est considéré comme le quartier branché des affaires à Paris. Il a une forte popularité auprès des *start-ups* de la ville et au-delà.

[12] Voir http://www.oxfordreference.com

considérer que dans la pratique, ces derniers sont à la fois des animateurs, des entrepreneurs, des réseauteurs et des fédérateurs.

Leur rôle d'animateurs se perçoit à travers le fait qu'ils entretiennent la vitalité des communautés qu'ils gèrent.

Ils sont des entrepreneurs parce qu'ils doivent régulièrement prendre des initiatives pour assurer la survie de leurs entreprises que sont les espaces de coworking.

Ils sont en outre des réseauteurs parce qu'ils doivent tisser des liens avec de multiples partenaires et surtout, créer des occasions pour permettre à leurs coworkers d'agrandir leur propre réseau. Comme le dit Decrop (2017) en citant les propos du réseau CoWallonia, ils ont la responsabilité de *« créer des liens à l'intérieur de la communauté des coworkers et en dehors »*.

Enfin, le rôle de fédérateurs des gestionnaires d'espaces de coworking est lié à leur obligation de coordonner le fonctionnement desdits espaces et de répondre promptement aux différentes situations qui surviennent. Les gestionnaires peuvent exercer ces rôles simultanément ou non, compte tenu de l'exigence du moment.

Nous présentons dans la figure 1.6 suivante, un récapitulatif des qualités et rôles des gestionnaires d'espace de coworking que nous avons recensés sur la base de la littérature.

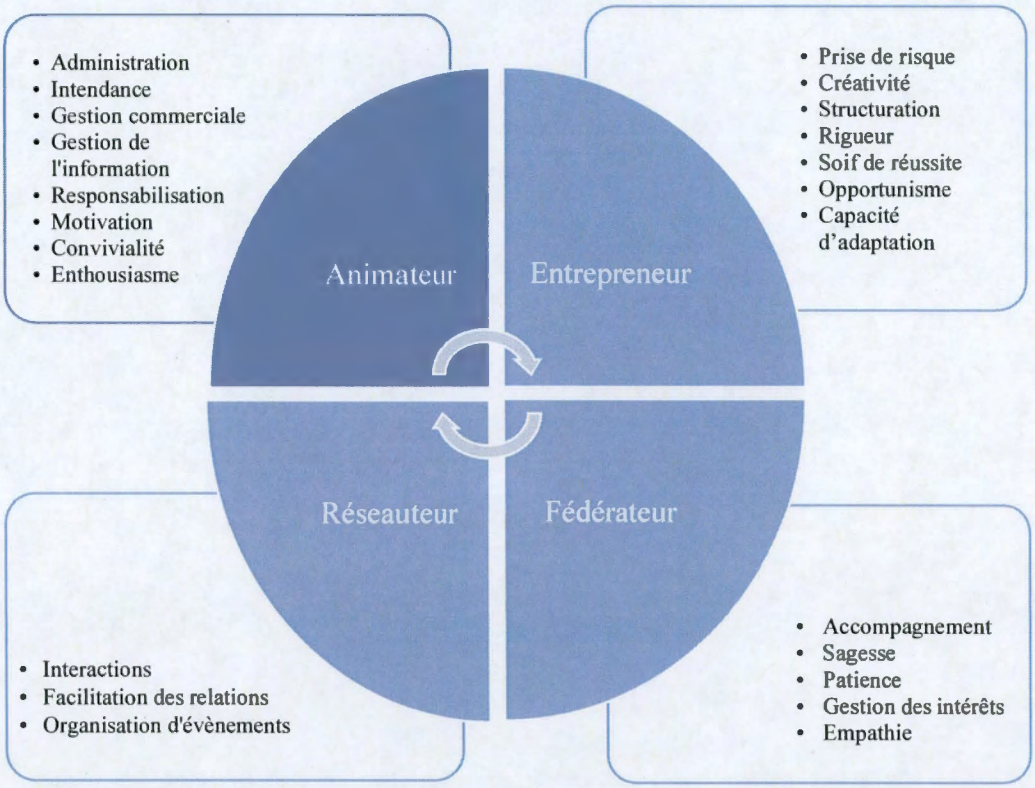


Figure 1.6 : Qualités essentielles et rôles d'un gestionnaire d'espace de coworking

Une fois le portrait des qualités et rôles des gestionnaires d'espaces de coworking dressé, traitons à présent des coworkers qui fréquentent ces espaces qu'ils gèrent.

1.2.2 Bref aperçu sur les coworkers

Les coworkers constituent la clientèle des espaces de coworking. D'après une projection récente faite par Deskmag (2019) sur la base de son dernier sondage mondial, le nombre total de coworkers devrait atteindre environ deux millions deux cent mille (2.200.000) d'ici la fin de l'année 2019.

De nombreuses études en parlent, en ce qui concerne notamment : l'évolution de leur nombre au fil des années (Deskmag, 2011, 2019), les raisons de leur adhésion

(Chaumont, 2018), la présentation de portraits-robots à partir de leurs professions (Camors, 2017) ou de leurs traits de personnalité « détestables » (Turing 22, 2018) ou plusieurs de ces aspects à la fois (Camors, 2017; Deskmag, 2011). C'est la raison pour laquelle, nous ne nous y attardons pas. Nous proposons tout de même dans le tableau 1.2 ci-dessous, une description de leur profil type, en nous inspirant des informations fournies par Deskmag (2011) qui ont une portée mondiale et qui du fait, sont reprises par plusieurs autres sources.

Tableau 1.2 Profil type des coworkers. Adapté de Foertsch, 2011, http://www.deskmag.com/en/the-coworkers-global-coworking-survey-168

Sexe : masculin
Âge moyen : trente-quatre (34) ans
Fonction : développeur web ou programmeur
Formation : universitaire
Lieu de résidence : grande ville
Espace de coworking : à proximité de leur résidence
Durée moyenne de travail : 9heures/jour, au moins 5jours/semaine
Horaires possibles de travail (accessibilité à l'espace de coworking) : 24h/24
Revenu mensuel moyen : sensiblement égal au revenu intermédiaire national

Provenant des résultats de la première enquête mondiale sur le coworking organisée par Deskmag en 2011 et impliquant six cent soixante-et-un (661) participants de vingt-quatre (24) pays à travers le monde, ces données nous renseignent que les coworkers sont pour la plupart des hommes situés dans la trentaine. Ayant suivi une formation universitaire et vivant dans les grands centres urbains, ils ont une préférence

pour les espaces de coworking situés non loin de leur demeure. Leur emploi est généralement en lien avec les industries créatives et les nouveaux médias. Par ailleurs, ils choisissent dans leur grande majorité, un forfait leur permettant de se rendre dans leurs espaces à tout moment du jour ou de la nuit. Cependant, contrairement à ce qu'on pourrait penser, ils travaillent pendant une durée semblable à celle observée chez les personnes exerçant un travail conventionnel. Quant à leurs revenus mensuels, ils sont aussi très proches de la moyenne nationale.

Dans cette section, nous avons cherché à mieux connaître les personnes qui font vivre les organisations sur lesquelles porte notre étude. À cet effet, nous avons parcouru les qualités et rôles des gestionnaires d'espaces de coworking, ainsi que le profil type des coworkers. Le nombre de ceux-ci va sans cesse croissant à travers le monde entier, montrant que la formule proposée par ces espaces continue de marcher. Nous essayons de voir dans la section suivante, à quel point le coworking réalise ses promesses.

1.3 La magie du coworking opère-t-elle toujours?

Le coworking représente une bonne alternative pour un grand nombre de personnes désireuses d'intégrer des cadres de travail originaux. Elles peuvent ainsi réseauter et interagir avec des gens qu'elles ne connaissaient pas (Scaillerez et Tremblay, 2017). La naissance des espaces de coworking en tant que lieux de créativité et de productivité féconde s'inscrit ainsi dans le cadre de la vague libertaire déclenchée par l'avènement de l'entreprise libérée; c'est une expression de celle-ci (d'Iribarne, 2017). Comment examiner alors le phénomène du coworking, au regard du management libéré[13] qui est apparu une vingtaine d'années plus tôt? Les fervents défenseurs du coworking et de la

[13] Dans le présent document, nous considérons qu'une entreprise libérée est une entreprise appliquant le management libéré. Nous employons les deux termes tels que l'ont fait les auteurs, pour respecter leur pensée. Certains insistent en effet sur la structure organisationnelle (entreprise) et d'autres, sur les aspects liés à la coordination du travail (management).

créativité qui lui est associée nous disent-ils tout à leur propos? C'est à ces deux questions que nous répondons dans la présente section.

1.3.1 Le coworking à l'épreuve du réel : critique du management libéré

Tom Peters est le père de l'entreprise libérée, théorie qu'il a construite à partir de l'année 1988. Elle suppose : l'octroi de plus d'autonomie aux collaborateurs, la réduction de la hiérarchie et la suppression des contrôles jugés inutiles. Ces changements sont louables en soi, mais Gilbert *et al.* (2017) y voient des liens évidents avec le management participatif des années 50-60, des liens de prolongement tout autant que de divergence, ce qui fait de cette théorie, un modèle complexe dont la mise en œuvre n'est pas exempte d'obstacles. La gestion des organisations reliées à cette cause, telle qu'elle se pratique de nos jours, se fait sur la base de dispositifs *« prescriptifs, productifs et contrôlants »* (Dujarier, 2015 : 9).

Dans les faits en effet, sous couvert d'une organisation plus aplatie, beaucoup de responsables d'organisations en profitent pour faire des économies grâce à la suppression des postes de gestionnaires intermédiaires, sans que celle-ci ne garantisse pour autant la disparition des contrôles qui y sont attachés et qui continuent de manière plus pernicieuse (Geuze, 2015; Mercure, 2017). Chaque employé est appelé à s'autoévaluer et à se dépasser, en vue d'atteindre une autosatisfaction qui *boosterait* son développement personnel. Contrairement à ce à quoi on pourrait s'attendre suite à cette auto-évaluation, le contrôle de son action devient plus ardu : il est désormais contrôlé non seulement par ses supérieurs, mais aussi par ses pairs et par les clients. Il lui est demandé de personnaliser sa relation au travail, afin d'être rémunéré proportionnellement à ses efforts (Mercure, 2017). On oblige aussi les travailleurs à se cultiver, à être autonomes et polyvalents, à s'adapter dans un bref délai (Monneuse, 2015). Selon Mercure (2017), de telles pratiques sont sournoises car déguisées et

subjectivantes, puisqu'elles les mobilisent entièrement, quel que soit leur niveau dans les organisations.

De plus, la libération de l'entreprise invite au rêve. Or, il faut justement demeurer éveillé, car elle fait abstraction d'un problème majeur de gouvernance. L'intérêt individuel des membres de l'organisation est souvent négligé au nom de l'action collective (Landier, 2015). Berthelot (2015) renchérit en soulignant le fait que le discours du management libéré fait miroiter aux travailleurs la promesse de jours de travail heureux, où ils auront des horaires modulables et où ils retrouveront le goût du travail. Cela les motive, les rendant plus engagés et le chemin est alors tout tracé pour les amener à augmenter leur rendement, au seul bénéfice de l'organisation. En effet, pour emporter l'adhésion des travailleurs à l'instrumentalisation de leur subjectivité, la meilleure tactique utilisée par les gestionnaires consiste à rendre plus attrayant l'environnement de travail et à leur miroiter la ludification de celui-ci. Cela a pour but de réduire la difficulté qu'ils ressentent normalement en exerçant leurs fonctions et d'accroître leur engagement, en rendant le pouvoir des dirigeants davantage discret et moins contraignant. Mais alors même que cette difficulté est sensiblement réduite grâce à l'usage de diverses techniques, le travail auquel elle est associée tend lui-même à disparaître, à devenir invisible (Gomez, 2013).

Par ailleurs, les gestionnaires guidés par des impératifs de rentabilité et le culte de la performance, puis influencés par les exigences de productivité de l'environnement hyperconcurrentiel, définissent bien souvent des règles strictes, éloignées de la réalité des travailleurs[14] et assorties de procédures de contrôle bien ficelées. Dès lors, du fait de leur action, les organisations deviennent progressivement dépourvues de toute véritable interaction sociale entre les travailleurs. Or, les interactions renforcent la solidarité entre eux, ainsi que leur sentiment d'appartenance à l'organisation. C'est là,

[14] de Gaulejac et Hanique (2017) parlent de l'émergence d'un management paradoxal qui priorise l'obsession évaluatrice et qui élargit le fossé entre le prescrit et le réel, comme décrit par Dujarier (2015).

une caractéristique essentielle du travail qui devrait être considéré comme une expérience fondamentalement collective (Gomez, 2013). Mais, subissant une pression extrême, les travailleurs sont quasiment obligés à travailler dans une dynamique constamment compétitive vis-à-vis de leurs pairs. La collaboration, les émotions et l'esprit d'équipe sont ainsi évacués de la sphère contemporaine du travail, pour laisser place à de l'individualisme. Le travail perd alors son sens aux yeux des employés qui ne s'y retrouvent plus et qui en arrivent même à le mépriser. Ils intériorisent de ce fait un mal-être croissant, car s'étant investis corps et âme dans leur activité professionnelle, ils ne reçoivent pas la reconnaissance morale espérée (Aktouf, 2002; de Gaulejac et Hanique, 2017).

Paradoxalement, on leur demande aussi de travailler de façon collégiale avec les autres employés et, les dirigeants sont de plus en plus regardants sur la capacité des nouvelles recrues à travailler en équipe. En outre, pour être de véritables ambassadeurs de l'organisation, les employés sont contraints à quasiment faire corps avec elle et à s'en approprier les valeurs qu'ils sont implicitement tenus de diffuser, aussi bien au service qu'en dehors. Devant tronquer leur identité propre contre une identité impersonnelle, commune à tous les membres de l'organisation, ils deviennent en quelque sorte livrés à eux-mêmes, puisque la modification de la typologie du travail a conduit progressivement à l'effritement des protections collectives auparavant efficacement assurées par les syndicats (Mercure, 2017).

Tout cela peut occasionner la démission de ceux qui perdent leurs repères et ne supportent pas un changement si disruptif. D'autres, pourtant initialement conquis par le nouveau management implanté dans l'organisation, décident de s'en aller plus tard, une fois frustrés et découragés, après avoir été victimes d'illusion (Victor, 2015). Soulignons à ce niveau que le management libéré adopté par nombre d'entreprises pose problème en matière d'emploi et de carrière professionnelle. Les effectifs des compagnies sont continuellement réduits et puisque la structure est rendue horizontale,

les opportunités d'avancement sont quasi-inexistantes (Monneuse, 2015). De plus, les formes de travail plus éphémères telles que les contrats à durée déterminée et la sous-traitance se multiplient (Moriset, 2011). À cause de cette précarité de l'emploi, les employés appartenant à la deuxième catégorie mentionnée, ceux qui restent plus longtemps malgré leur mal-être, sont donc obligés de se prêter au jeu, subissant sans manifester aucune résistance, par crainte de perdre leur poste, leur unique source de revenus (de Gaulejac et Mercier, 2012). Ce cercle malheureux s'achève souvent par le fait que poussés à bout et épuisés du fait de la confusion de leurs vies privée et professionnelle, certains d'entre eux, dont un nombre non négligeable travaille pour de grandes compagnies, font des burn-out, sont entraînés par des vices ou pire, se suicident (Aubert, 2012; Dujarier, 2015; Enriquez, 2017). Cela soulève le problème des maladies mentales au travail. Le fait que près d'un Canadien sur quatre en souffrirait (Gouvernement du Québec, 2018) laisse entrevoir l'ampleur de ce problème.

On peut conclure à la fin de cette sous-section que les organisations épousant un management libéré au nombre desquelles figurent les espaces de coworking, offrent de nombreux avantages aux travailleurs, qui ne vivent plus leur emploi comme un joug. Cependant, ils peuvent être confrontés à des situations telles que : l'obligation de se cultiver et d'être autonomes, la perte de repères, l'existence d'une domination plus discrète des gestionnaires, l'illusion d'un bonheur continuel au travail, la priorisation de l'intérêt général au détriment de l'intérêt individuel, la rareté des avancements hiérarchiques et des emplois. Comme l'affirme Monneuse (2015), ce mode de fonctionnement semble donc ne pas convenir à tous les travailleurs. Tout n'est pourtant pas sombre concernant les méthodes de l'entreprise libérée. Le succès des espaces de coworking par exemple dépend *« des capacités gestionnaires à les mettre en œuvre et à les faire perdurer à travers le temps »* (d'Iribarne, 2017 : 260).

La sous-section suivante fait le point de la théorie existante sur les faces cachées de la créativité dans ces espaces.

1.3.2 Faces cachées de la créativité dans les espaces de coworking

Parler des faces cachées d'un phénomène, c'est faire référence à sa perversion, à son côté obscur, à son inefficacité, à ses enjeux souvent méconnus ou ignorés, au profit de l'entretien d'un certain mythe concernant ses points forts (Kets de Vries, 2010). Brunet et Savoie (2003), traitant de la face cachée de l'organisation, indiquent les aspects informels et inattendus liés à son fonctionnement, les réalités qu'on ne saurait planifier et qui pourtant la font exister, tout comme le préétabli formel.

Sur la base de ces approches concernant la notion de face cachée, nous nous intéressons maintenant aux comportements qui, parfois guidés par un souci de créativité et de productivité, peuvent en réalité nuire aux organisations créatrices et surtout, aux hommes qui en font partie. Cela nous permet de lever le voile sur la partie la moins rayonnante du coworking, sur ce que son encensement en matière de créativité ne permet pas au néophyte de percevoir. Pour y parvenir, nous commençons la présente sous-section en étudiant la domination d'une perspective individualiste. Nous examinons ensuite comment les gestionnaires contribuent à la diffusion du coworking. Nous verrons en dernier lieu, que la recherche de la créativité dans les espaces du coworking ne doit pas être considérée comme une fin en soi.

1.3.2.1 La domination d'une perspective individualiste

Malgré leur succès en termes d'adhésion et de développement, on note une littérature émergente qui se questionne de plus en plus sur l'efficacité des espaces de coworking, notamment en matière de stimulation de la créativité. En effet, leurs gestionnaires estiment favoriser des interactions créatives, mais les coworkers ne perçoivent pas tous cela de la même façon, ce qui a une répercussion négative sur leurs agissements. Certains d'entre eux se trouvent même obligés de se comporter en personnes créatives (Trupia, 2016), ce qui peut être considéré comme du mimétisme.

En s'intéressant aux études portant sur la corrélation entre lieu de travail et créativité, de Paoli *et al.* (2017) les ont regroupées en trois grandes catégories : celles qui montrent indirectement comment des éléments tels que la communication et la culture organisationnelle peuvent accroître leur créativité; celles qui s'intéressent plutôt aux éléments matériels jouant ce rôle et enfin, celles qui portent sur des endroits spécialement prévus à cet effet. En ce qui concerne ces derniers, pour qu'ils atteignent effectivement l'objectif de créativité qui les sous-tend, les utilisateurs qui sont ici les coworkers, devraient être associés à la conception de leur aménagement, plutôt que cette tâche soit déléguée à des professionnels du *design*.

De plus, il serait plus efficace de laisser place à la créativité en tant que faculté émergente, plutôt que de s'attendre systématiquement à ce qu'elle advienne, du fait de la manière dont les espaces sont construits et physiquement organisés. Il s'agit là, d'une créativité quasi-injonctive et non productive qu'on perçoit dans beaucoup d'espaces. Aussi, ces lieux qui sortent de l'ordinaire, en plus de faire penser à l'élitisme associé à leur fréquentation, pourraient sous-entendre une forme subtile de contrôle managérial car, en s'évertuant à rassembler les éléments ci-dessus énumérés dans leurs espaces, les gestionnaires s'attendraient systématiquement à une forte créativité de la part des coworkers (de Paoli *et al.*, 2017). Or, il faut éviter que la créativité devienne une *« injonction incessante vidée de sens »* (Saives *et al.*, 2017). Par ailleurs, leur subjectivité serait ainsi manipulée: *« spaces designed for creativity could be considered as 'managed spaces of creativity' or as 'creativity by command' »* (de Paoli *et al.*, 2017 : 15).

En outre, les environnements de travail dédiés à l'innovation tels que les espaces de coworking, n'ont pas une configuration statique. Leur implantation correspond aux motivations et aux stratégies spécifiques des organisations et par conséquent, des gestionnaires qui en ont la charge. Ainsi, le fait de concevoir un environnement de travail propice à l'innovation peut refléter des intentions explicites de la part de ceux-

ci, mais aussi des intentions implicites, comme par exemple, la nécessité de se conformer à un changement fondamental d'orientation stratégique induite par l'évolution du contexte : *« the physical space will evolve in response to changes in priorities, finances and perceived benefits »* (Moultrie *et al.*, 2007 : 60). Pour être vraiment créatives, ces organisations doivent également se garder de considérer comme des modèles imitables et de reproduire les aménagements ayant fait leurs preuves dans d'autres espaces. En effet : *« the underlying 'innovation intent' provides the stimulus for designing a specific innovation environment »* (Moultrie *et al.*, 2007 : 57).

Nous avons vu dans ce paragraphe, que la volonté des gestionnaires de faire de leurs espaces, des espaces créatifs fait craindre à certains auteurs, des risques d'injonction à la créativité et de subtil contrôle managérial de leur part. Il semblerait cependant que ces risques ne soient pas connus, puisque le coworking continue de se propager. On pourrait parler d'une mode qui se répand grâce aux gestionnaires. C'est sur ce sujet que nous portons notre attention dans le paragraphe suivant.

1.3.2.2 Le coworking : une mode entretenue par les gestionnaires

Certains auteurs comme Moriset (2017) considèrent que l'adoption d'une attitude plus modérée concernant l'engouement à l'endroit du coworking serait souhaitable parce que, si cette forme d'organisation du travail séduit, c'est en raison de sa nouveauté et par conséquent, les espaces de coworking jouiraient actuellement d'un effet de mode. Gandini (2015) aussi décrie le fait qu'il s'agit là d'une mode, dont le revers se traduit par des attentes sans cesse croissantes vis-à-vis des utilisateurs des lieux dont on espère que l'activité fructifiera et leur permettra d'avoir une meilleure vie économique et sociale. Il va plus loin en établissant un parallèle avec le phénomène de *« l'ascension de la classe créative »* à l'orée du millénaire et qui augurait, selon Richard Florida qu'il cite, la naissance d'une ère de développement économique fulgurant, mais qui s'est soldé par un relatif échec.

Si l'on établit avec ces auteurs qu'il existe bien une mode en matière de coworking, il est pertinent de s'interroger sur ce qu'elle sous-entend. En tant que créateurs des espaces de coworking la plupart du temps, leurs gestionnaires sont ceux qui diffusent principalement le concept. On pourrait donc parler à ce niveau d'une mode managériale qui :

> Peut en synthèse être définie comme étant le résultat d'une pratique de gestion qui a connu une popularité rapide, suivie à relativement court terme d'une chute soudaine, et dont la popularité ne peut s'expliquer – uniquement – par sa valeur effective (Zerbib et Taphanel, 2017).

Les quatre critères suivants sont considérés comme étant indispensables à l'instauration d'une mode managériale (Landier, 2015; Zerbib et Taphanel, 2017) :

- l'objet de la mode : c'est la plupart du temps une pratique managériale récente jugée pertinente et débouchant sur des aboutissements plus satisfaisants que ceux permis par les procédés habituels;
- l'adoption par les gestionnaires sur une période relativement courte, de cette nouvelle pratique et en particulier, du discours qui l'accompagne. Cette « invasion » de l'univers managérial est en général suscitée par sa mise en avant et l'entretien d'une forte visibilité (conférences, publications abondantes, application par beaucoup de compagnies…);
- l'existence d'un grand enthousiasme alimenté par une forte conviction, d'une vague de réplication généralisée;
- la brève durée de l'enthousiasme observé relativement à la nouvelle pratique dont le succès stagne et à terme, décroit considérablement.

En observant ces critères, on remarque que les espaces de coworking sont relativement récents et se positionnent comme des cadres de travail permettant aux professionnels d'être plus productifs que dans les offices traditionnels ou à la maison. De plus, ils constituent une tendance qui s'est très vite généralisée en moins de vingt ans et dont

on entend beaucoup parler, notamment grâce à la diffusion d'un discours managérial qui les vantent. Cette tendance est de ce fait, de plus en plus adoptée par les travailleurs et tous ceux qui croient au fort potentiel de réseautage de ces lieux. Par ailleurs, on assiste effectivement à une multiplication du nombre d'espaces de par le monde. Enfin, même si le nombre d'espaces de coworking va sans cesse croissant, les chercheurs commencent à se questionner sur leur efficacité.

Les critères précédents étant vérifiés, on peut donc déduire que les espaces de coworking font l'objet d'une mode managériale. Cette idée ne fait pas pour autant l'unanimité. Les espaces de travail créatifs tels que les espaces de coworking pourraient jouer un rôle bien au-delà d'une telle mode. En effet : *« workspaces may make a real impact on creativity and innovation-not only be a management fad »* (de Paoli et Ropo, 2017 : 17). Prendre position pour ces auteurs, c'est faire preuve d'optimisme en ce qui concerne l'efficacité du coworking et de l'envergure qu'il prend.

Une dernière catégorie d'auteurs relativise les effets de la créativité attachée aux espaces de coworking. Nous rapportons leurs points de vue dans le paragraphe ci-après.

1.3.2.3 La créativité dans les espaces de coworking : pas une fin en soi

Certaines caractéristiques mises en avant par les chercheurs peuvent influencer des éléments autres que la créativité, comme par exemple, le sentiment de bien-être, l'état d'esprit. C'est ce que sous-entend cette citation : *« it is interesting to note that many problems and solutions regarding work environments for supporting creativity are very similar to the problems and solutions for work environments for supporting comfort, health and safety »* (Dul et Ceylan, 2011 : 18). Donc, plutôt que de considérer la créativité comme une fin en soi, les organisations devraient se concentrer sur la recherche de la performance, grâce à la capacité d'innovation que cette créativité leur permet de développer (Meinel *et al.*, 2017).

Des recherches récentes montrent par exemple que les bureaux à aires ouvertes qui constituent quand même les postes de travail les plus populaires au sein de ces espaces (parce qu'ils favorisent les échanges créatifs), ne sont pas toujours favorables à la productivité. L'attention des coworkers peut être facilement détournée à cause des bruits et autres formes de distractions. L'utilisation des postes à aires ouvertes présente d'autres inconvénients. Elle ne permet pas de préserver l'intimité et la confidentialité dont a parfois besoin un professionnel (Fimbry, 2014). S'appuyant sur les propos de Becker (1981), Vithayathawornwong *et al.* (2003) ajoutent que ce manque d'intimité induit une limitation de liberté d'action, les moindres faits et gestes des coworkers pouvant être scrutés par ceux avec qui ils partagent ces aires ouvertes, mais surtout par les gestionnaires.[15] De même, à cause de la spécialisation de certains espaces dans des domaines d'activités donnés, plusieurs coworkers se retrouvent en situation de concurrence, ce qui peut affecter leur motivation et les conduire à entretenir un climat malsain de travail (Fimbry, 2014). Pour ces différentes raisons, les espaces de travail individuels s'avèrent tout autant nécessaires que les espaces communs :

> Workspaces should provide open spaces for teamwork and communication as well as individual spaces for concentrated work[...]Additionally, organizations should provide spaces for relaxation, disengaged spaces, and doodle spaces. At first sight, these spaces might seem to distract employees from their actual work. Yet, they provide time for incubating on issues in which employees are stuck
> (Meinel *et al.*, 2017 : 10).

de Paoli *et al.* (2017) précisent que les espaces individuels sont plus favorables à l'idéation, puisqu'on peut s'y retirer pour réfléchir individuellement.

---

[15] Pour plus de détails au sujet de la corrélation entre la configuration des espaces de travail et le comportement, ainsi que les émotions des individus, lire : Becker, F. D. (1981). *Workspace, creating environments in organizations,* New York : Praeger Publishers.

Moriset (2014) avance pour sa part, que la recherche de la créativité peut conduire les coworkers et les gestionnaires à vivre une situation de précarité financière :

> The price for freedom and serendipity paid by many freelancers and creative entrepreneurs-categories who represent the lion's share of coworking creators and users is often precariousness : low or fluctuant income, fragile health insurance and retirement scheme (Moriset, 2014 : 19).

Les acteurs du coworking seraient donc plus exposés à ce risque que les travailleurs conventionnels, dont l'un des privilèges est de jouir d'un salaire stable, ce qui hypothèque dans une certaine mesure, leur qualité de vie. Concernant les gestionnaires particulièrement, selon Deskmag, 60 % d'entre eux étaient en situation de déficit en 2016 à travers le monde. Cette situation se justifierait par la présence de riches compétiteurs. Ainsi, la création des espaces de coworking ne se limite plus aux petits entrepreneurs. En raison des coûts élevés qu'elle engendre en effet, les grands groupes comme Bouygues et Nexity s'y intéressent de plus en plus (Quignon, 2017).

En conclusion, cette section nous a permis de nous rendre davantage compte que le coworking s'insère dans la dynamique du management libéré. De plus, la créativité est souvent évoquée par la littérature et par les gestionnaires, en rapport avec les espaces qui lui sont dédiés, ce qui peut expliquer son expansion. Mais il est souhaitable de mieux prendre conscience des enjeux souvent passés sous silence dans la pratique, qui découlent de la quête de cette créativité et qui ont été soulevés par certains chercheurs. Ces enjeux que nous désignons par l'expression « faces cachées de la créativité » et que nous avons identifiés à cette étape de notre recherche sont principalement : l'injonction à la créativité, le subtil contrôle managérial, l'effet de mode associé au coworking et la précarité financière des acteurs du coworking.

Dans ce premier chapitre de notre mémoire, faire un état des lieux du coworking nous a permis de savoir comment ce phénomène désormais très répandu est né et comment

il a atteint le Québec. Nous avons ainsi pu en décrire les traits caractéristiques et avons fait la distinction entre les espaces de coworking et les autres formes d'espaces de travail partagés. Nous avons par ailleurs abordé la question des acteurs du coworking, en faisant ressortir les rôles et qualités des gestionnaires, ainsi que le profil type des coworkers. Nous avons finalement présenté les arguments des auteurs qui sont un peu dubitatifs concernant la *pseudo*-nouveauté du coworking qu'ils considèrent comme une suite logique du mouvement du management libéré. Nous avons aussi présenté les arguments des auteurs d'après qui, les nombreux effets positifs de la créativité et du coworking dissimulent un nombre tout aussi important de déboires dont il n'est jamais fait mention dans l'opinion publique.

Le décor ainsi planté et considérant les différents paramètres qui se dégagent de la recension des écrits, nous dévoilons dans le deuxième chapitre, le cadre conceptuel dans lequel s'inscrit notre recherche.

CHAPITRE 2

CADRE CONCEPTUEL DE L'ÉTUDE

Les éléments étudiés dans la revue de littérature nous permettent de bâtir un cadre conceptuel précisant les concepts (axes d'analyse) auxquels nous nous intéressons particulièrement dans la suite de nos travaux et que nous abordons sur le terrain, relativement aux espaces de coworking. Il s'agit : des nouveaux modes de travail, du discours managérial, des pratiques managériales relatives à la créativité, de l'existence d'une communauté et enfin, des faces cachées de la créativité. Nous présentons à la fin de ce chapitre, une grille d'analyse (figure 2.5) qui fait le point des idées principales (sous-axes d'analyse) se dégageant de ces concepts.

Dans les premières lignes de ce chapitre, nous présentons notre objectif et nos questions de recherche. Nous déclinons par la suite, notre cadre conceptuel proprement dit.

2.1 Objectif et questions de recherche

Dans cette première section, nous indiquons notre objectif de recherche, autrement dit, sa visée et la raison principale qui la sous-tend, ainsi que les retombées qu'elle est susceptible de générer. Nous formulons en outre, les questions de recherche qui nous aideront à aborder notre étude empirique.

2.1.1 Objectif de la recherche

Notre travail vise à explorer et comprendre les pratiques qui soutiennent le management des espaces de coworking, de manière à ce que ces lieux puissent impulser et entretenir la créativité de ceux qui les fréquentent, aussi bien les coworkers que les gestionnaires eux-mêmes qui sont les auteurs de ces pratiques. Après avoir réalisé une revue de littérature sur l'objet de notre recherche et après nous être documentée sur ces espaces, il nous est en effet apparu que les études scientifiques concernant le management de ces espaces sont plutôt rares. Ce constat est encore plus accentué en ce qui concerne comment la créativité est approchée en ces lieux par les gestionnaires. Les questions généralement abordées portent sur les coworkers, sur leur nombre, sur ce qui les motive à préférer les espaces aux cadres de travail conventionnels et sur leur façon de s'organiser au travail.

Notre contribution consiste donc à nous intéresser plus en profondeur aux gestionnaires des espaces de coworking, notamment dans la région du Grand Montréal au Québec, en examinant leurs pratiques managériales en lien avec la créativité. Nous pourrons ainsi enrichir les connaissances peu documentées qui existent en la matière.

En partageant le vécu des acteurs du coworking, nous contribuerons par ailleurs, à mieux cerner le discours des gestionnaires et à comprendre comment ils font concrètement de ces espaces, des espaces créatifs. Ce faisant, divers éléments émergeront, à partir des expectatives des coworkers et des usages les plus performants observés à ce jour. Ils permettront aux gestionnaires en exercice de mieux s'outiller et de réorienter éventuellement leur tir en matière de créativité, afin de mieux gérer leurs espaces ; ce qui aura un impact positif sur les coworkers. Quant aux personnes désirant créer un espace de coworking mais qui hésitent encore, nous espérons que les résultats de notre recherche les encourageront à faire le pas, puisqu'elles disposeront désormais des éléments qui leur seront utiles pour instaurer un management adéquat, notamment

en ce qui a trait à la créativité. Tout cela concourra à faire des espaces de coworking, des lieux davantage vivants et se prêtant à l'innovation. Et, puisque les espaces de coworking sont situés dans un environnement donné, incluant diverses parties prenantes, aussi bien internes qu'externes, cette nouvelle vitalité profitera à l'ensemble de la société.

2.1.2 Questions de recherche

Notre recherche ayant pour dessein, la compréhension des phénomènes rattachés au management des espaces de coworking en lien avec la créativité, notre question principale de recherche se formule comme suit : Quelles sont les faces cachées du management en matière de créativité dans les espaces de coworking? Elle peut être subdivisée en deux sous-questions :

- première sous-question :

En quoi le discours managérial entourant la créativité dans les espaces de coworking est-il en phase avec la réalité? Dans un premier temps donc, nous verrons si l'expérience quotidienne de la créativité au sein des espaces rejoint celle qui est proclamée par les gestionnaires;

- deuxième sous-question :

Quelles sont les pratiques managériales qui contribuent à stimuler la créativité dans les espaces de coworking? Ainsi, dans un deuxième temps, nous déterminerons les actions concrètes posées par les gestionnaires pour entretenir dans leurs espaces, un climat propice à la créativité.

En répondant à ces questions, nous contribuerons à lever un coin du voile sur un aspect méconnu du coworking qu'est le management des espaces qui lui sont dédiés, en confrontant le discours managérial diffusé relativement à la créativité, à ce qui est réellement vécu au quotidien par les coworkers et nous aiderons les gestionnaires, à terme, à faire de leurs espaces, de véritables lieux créatifs.

Après avoir ainsi indiqué notre objectif et nos questions de recherche, nous présentons dans la suite de ce chapitre, la théorie relative à chacun de nos axes d'analyse. Le premier que nous abordons est relatif aux nouveaux modes de travail.

2.2 Nouveaux modes de travail et coworking

Les espaces de coworking s'insèrent, tel que nous l'avons vu dans le premier chapitre, dans la dynamique du management libéré. De ce fait, ils facilitent aussi la mise en œuvre des nouveaux modes de travail ou nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT) comme l'holacratie[16]. Cela se perçoit notamment en matière d'adaptation, d'effacement de la hiérarchie, de mobilité, de logique participative, de prise en compte des besoins des travailleurs, de leur responsabilisation et de leur autonomie. Ces nouveaux modes de travail constituent un :

> Mix organisationnel de pratiques de flexibilité du temps et de l'espace de travail, d'organisation du travail (en équipe, semi-autonomes, virtuelles, p.ex.) et de management (par projets, par objectifs et tournées vers le partage des connaissances, essentiellement) dont la mise en œuvre est facilitée par les technologies de l'information et de la communication (TIC), et qui s'inscrit au cœur d'une vision particulière de l'entreprise (Taskin, 2012 : 6).

Ainsi, il existe quatre catégories de motifs pour lesquels les gestionnaires choisissent de souscrire à l'un ou l'autre nouveau mode de travail : des motifs économiques, des motifs organisationnels, des motifs sociaux et des motifs environnementaux (Ajzen *et al.*, 2015). Le tableau 2.1 ci-après récapitule ces différents motifs.

---

[16] L'holacratie est une forme de gestion promouvant l'agilité et l'autogestion. Elle consiste à distribuer le pouvoir à tous les niveaux d'une organisation. Pour plus d'informations à ce sujet, consulter https://www.holacracy.org/what-is-holacracy

Tableau 2.1 Motivations à la base de l'adoption des nouvelles formes d'organisation du travail. Ajzen *et al.*, 2015 : 134.

Mots-clés	Définition	Motivation
Productivité, rentabilité, efficacité organisationnelle, rationalisation des coûts, optimisation, efficience, profit, compétitivité, etc.	La motivation est qualifiée d'économique lorsque les pratiques associées au NFOT sont implémentées par les gestionnaires dans une visée de maximisation du profit et de la performance organisationnelle.	Economique
Flexibilité, rétention, absentéisme, structure organisationnelle, synergies, réactivité, etc.	Ce type de motivation est avant tout de nature opérationnelle et instrumentale. Il s'agit d'implémenter une pratique afin de réduire les freins ou obstacles potentiels à une organisation efficiente du travail.	Organisationnelle
équilibre vie privée-vie professionnelle, satisfaction, bien-être, collaboration, autonomie, responsabilisation, empowerment, créativité, etc.	Il s'agit de considérer et de valoriser l'humain au travail, de l'émanciper, de mettre en place une organisation du travail collaborative et participative ainsi que d'accorder d'avantage d'autonomie et de responsabilisation au travailleur.	Sociale
Environnement, CO2, pollution, trajets, empreinte écologique, etc.	Lorsque l'organisation s'inscrit dans une approche respectueuse de l'environnement, nous qualifions cette motivation de recherche d'efficacité environnementale. L'objectif principal étant de réduire l'empreinte écologique de l'organisation et d'optimiser un impact sociétal positif.	Environnementale

L'organisation du travail dans les espaces de coworking tranche ainsi avec la forme traditionnelle du travail en organisation, par l'impact croissant des technologies de l'information et les interactions humaines qui se déploient autrement. Les notions de réseau, de virtualité et de dématérialisation de l'information et même de communication, sont fréquemment mentionnées. Quant à la fonction ressources humaines, son exercice requiert désormais des aptitudes pratiques pour bien coordonner les compétences individuelles et collectives qui sont différemment

sollicitées en fonction des besoins organisationnels. Il en est de même de la mobilisation des pratiques managériales et des outils utilisés. (Silva et Ben Ali, 2016). Les nouveaux modes de travail induisent par ailleurs, une modification du rapport à l'espace.

En rapport avec les nouveaux modes de travail, nous ne saurions faire abstraction de la lieuité. Ce concept, nous l'entendons dans une optique relationnelle, comme l'ensemble des attributs spécifiques d'un lieu. Au nombre de ces derniers, la centralité, la vitalité, la sérendipité, l'identité, la connectivité, la familiarité et la quotidienneté sont des caractéristiques attachées aux lieux et qui facilitent l'intégration des membres des organisations. En effet, grâce aux influences desdits attributs sur la sensibilité de ces individus, leur rapport personnel ou collectif aux lieux concernés s'intensifie (Saives *et al.*, 2016). On peut par conséquent avancer à ce niveau, que les espaces de coworking sont porteurs de lieuité.

Finalement, nous évoquons ici les transformations intervenues ces dernières années dans le monde du travail. En effet, en relation avec les mouvements de l'holacratie, du *« penser horizontal »* et de l'autogestion, le travail a subi plusieurs évolutions significatives, comparativement à la période industrielle. Lallement (2008) en dénombre quatre. Premièrement, le travail n'est plus un facteur de division : alors que l'accès à un emploi était auparavant considéré comme un élément de distinction notamment en ce qui concerne les genres ou la réalisation d'une activité professionnelle précise, de telles catégorisations tranchées ne sont plus possibles aujourd'hui. Cela est entre autres dû à l'accession des femmes à de nombreuses fonctions autres que ménagères et à l'existence de nombreuses situations de travail originales.

Deuxièmement, le travail n'est plus seulement un processus d'individuation : ainsi, dans les milieux de travail, l'accent est de plus en plus mis sur le collectif. Cela permet

de valoriser davantage la recherche du bien commun, plutôt que des réussites individuelles comme c'était jadis le cas.

Troisièmement, le travail n'est plus perçu comme une institution, car la notion de carrière tend à disparaître. Il en est de même du privilège qui y était attaché, alors qu'exercer un emploi était synonyme d'appartenance à une certaine classe socio-économique.

Quatrièmement, la fin du règne de la régulation *stricto sensu* dans les milieux professionnels : de nos jours, les employeurs ne sont plus liés aux employés par des relations de domination avilissante. La place est désormais accordée à la liberté de ceux-ci dans l'exécution de leurs tâches, ainsi qu'au contrôle exercé par les pairs.

Notre objectif étant d'explorer et de comprendre les pratiques qui soutiennent le management des espaces de coworking, de manière à ce que ces lieux puissent impulser et entretenir la créativité de ceux qui les fréquentent, aussi bien les coworkers que les gestionnaires eux-mêmes qui sont les auteurs de ces pratiques, la deuxième section de ce chapitre nous a permis de situer dans le temps ces espaces qui constituent le cadre physique de notre recherche et de les distinguer par rapport aux lieux d'exercice des modes de travail traditionnels. En effet, la période contemporaine est le théâtre d'une nouvelle donne définie par les gestionnaires (Mercure, 2017), caractérisée par de profondes transformations du travail qui ont fait émerger de nouvelles organisations dont font partie ces espaces.

Par ailleurs, puisque notre première sous-question de recherche, dont la résolution nous aidera à atteindre notre objectif, vise à déterminer si le discours managérial entourant la créativité dans lesdits espaces est en phase avec la réalité, il est essentiel que nous sachions ce que sous-entend ce discours. C'est la raison pour laquelle la section suivante lui est consacrée.

2.3 Discours managérial associé aux espaces de coworking

Le discours *« désigne toute série d'énoncés, oraux ou écrits (voire non verbaux), effectués par un sujet en tant qu'ils sont adressés à d'autres, donnant ainsi lieu à une énonciation »* (Giust-Desprairies et Lévy, 2002 : 289). À quoi servent donc les discours et que représentent-ils dans les organisations? De façon spécifique, quel discours y est diffusé en lien avec les pratiques managériales, relativement à la créativité précédemment décrite comme l'un des éléments centraux caractérisant les espaces de coworking? Telles sont les questions auxquelles nous essayons de répondre dans les prochaines lignes.

2.3.1 Importance et légitimation des discours

De manière générale, les actions posées par les acteurs sociaux sont toujours suivies d'une interprétation de la part des populations. En fonction de la manière dont ces actions leur sont exposées, celles-ci construisent une certaine perception de la situation en instance. Cette perception peut être sémiotique et donc porter sur la recherche de la signification des comportements, ou matérielle, si elle est orientée de façon plus tangible vers les actions elles-mêmes, qu'elles se situent ou pas dans le cadre de transactions entres organisations. Ce processus de façonnement peut être désigné comme la représentation de l'action sociale (Van Leeuwen, 1995). Il est déclenché par l'énonciation et la publicisation de discours provenant des organisations. Le discours managérial suppose avoir de la mesure et une certaine rationalité calculatoire, mais aussi des compétences en termes de production, de vente, de contrôle, d'engagement, de promotion, de délégation et de suscitation du désir chez les autres (Chopin, 2017). Le discours fait donc partie intégrante des organisations et constitue pour elles, un moyen de motiver leurs décisions et leurs différentes interventions, auprès de l'ensemble de la communauté à laquelle elles appartiennent. Ainsi, analyser le discours managérial consiste à essayer de comprendre la construction sociale des changements

initiés et qui se manifestent notamment à travers les propos véhiculés par les gestionnaires. S'inspirant d'une étude des textes médiatiques reliés à des processus de fusions et acquisitions de compagnies, Chopin (2017) identifie trois formes principales de discours :

- les discours culturels, qui font ressortir les changements comme des confrontations entre individus ne partageant pas les mêmes cultures ;
- les discours sociétaux, qui sont construits autour de la perception générale de la société par rapport aux conséquences de changements. Basés sur un langage sociologique critique plutôt que sur une rhétorique managériale, ils se déclinent en trois variantes :
  - une variante portant sur la préoccupation centrale induite par les changements constatés ou à venir ;
  - une variante propriété (qui s'intéresse aux aspects de possession ou de capacité d'action en vue de réaliser lesdits changements) ;
  - une variante compétition (faisant ressortir les conflits et/ou les collaborations éventuel(le)s qui peuvent naître de leur mise en œuvre) ;
- les discours rationalistes : ils ont une variante de compétitivité qui consiste à présenter les changements comme indispensables, car étant à la fois inévitables et stratégiques. Ils ont aussi une variante de rationalisation basée sur les arguments développés par les dirigeants et sur l'évaluation des conséquences humaines possibles des changements.

C'est cette troisième catégorie de discours qui permet réellement de légitimer l'action managériale, elle est donc la plus exploitée par les gestionnaires (Vaara et Tienari, 2002).

Cette légitimation peut s'opérer de plusieurs manières d'après Van Leeuwen et Wodak (1999) :

- l'évaluation morale : c'est une stratégie de légitimation pouvant être utilisée par les gestionnaires, juste pour produire des clauses évaluatives de leurs actions ou pour décrire la situation en cours ;
- la mythopoésie qui consiste à raconter une fiction suscitant facilement à l'adhésion ;
- la rationalisation qui consiste à faire allusion aux faits généralement admis en société ou au caractère utilitaire d'une pratique donnée ;
- l'autorisation : c'est un processus de légitimation qui fait référence au pouvoir reconnu à un élément impersonnel auquel l'on donne beaucoup d'importance, comme les conventions ou le droit. Elle peut aussi se référer à une autorité tributaire d'un pouvoir institutionnel, telle que les représentants de l'organisation, les experts du domaine d'activité de celle-ci ou encore les journalistes qui publient l'information relative au changement advenu et la commentent.

Vaara *et al* (2006) introduisent une nuance en identifiant cinq moyens de légitimation de l'action managériale plutôt que quatre : l'autorisation, la rationalisation, la moralisation, la normalisation et la narration.

L'autorisation implique comme dans le cas de Van Leeuwen et Wodak (1999), l'intervention d'une autorité représentée ou non par un individu. Caractérisée par une logique idéologique et morale forte, la rationalisation permet de légitimer les actions des gestionnaires en soulignant leur utilité. Ce genre de discours est basé sur un langage financier prononcé, dont la maîtrise relève généralement d'un cercle réduit de dirigeants chargés de le livrer, ce qui rend difficile sa compréhension et donc, sa contestation. La moralisation a un caractère protagoniste dominant. Elle est souvent sollicitée dans l'optique de répondre à un discours managérial existant, de le contester en le questionnant sur des points spécifiques intéressant la société. En ce qui concerne la normalisation, elle opère grâce à une sorte de justification par l'exemple. Ici, les

changements doivent être exposés à la communauté comme des modèles précurseurs, pouvant être reproduits dans l'avenir par d'autres organisations ou comme des réplications de changements dont le caractère probant a déjà été éprouvé sous d'autres cieux Enfin, la narration est une stratégie discursive souvent employée par les gestionnaires en appui aux autres formes de légitimation, pour essayer de construire une histoire agréable pouvant toucher la sensibilité de leur auditoire, celle soutenant leurs actes. La réalité est ainsi présentée comme une nécessité véritablement objective (Vaara *et al.*, 2006).

Quand on compare ces deux théories, on note certaines récurrences, comme par exemple l'autorisation, ou encore, la narration qui peut être rapprochée de la mythopoésie. En outre, l'autorisation et la rationalisation sont des termes utilisés dans les deux cas et qui sont quasiment définis de la même manière. Cependant, la normalisation est considérée par Van Leuwen et Wodak (1999) comme faisant partie intégrante de la rationalisation qu'ils ne considèrent pas pour leur part, comme une stratégie strictement réservée aux managers ayant une haute culture financière. Par ailleurs, les auteurs parlent d'évaluation morale au lieu de moralisation. On pourrait être tenté de substituer ces expressions l'une à l'autre, mais elles ne recouvrent exactement pas le même sens. L'intention des gestionnaires pour Van Leuwen et Wodak (1999) serait visiblement de manifester une certaine ouverture (superficielle) à l'appréciation de leurs faits, tandis que Vaara *et al.* (2006) insistent sur l'aspect rhétorique de ce procédé.

Même si le recours aux valeurs en tant qu'instrument de mesure du degré d'acceptation par l'environnement, semble partagé par les deux groupes d'auteurs, nous privilégions dans le cadre de notre travail, la thèse de Vaara *et al.* (2006) en matière de légitimation de l'action managériale. Examinons à présent, ce que peut contenir ce discours, en rapport plus spécifiquement à la créativité.

2.3.2 Discours managérial relatif à la créativité dans les espaces de coworking

« *Discourses are part of organizational action, they (re)fine what is justified and legitimated* » (Vaara et Tienari, 2002 : 279). Ainsi, analyser le discours managérial consiste à essayer de comprendre les perceptions sociales suite aux changements initiés par les gestionnaires et qui se manifestent notamment à travers les propos qu'ils véhiculent. Ces perceptions sont aussi le fruit d'une construction conjointe de mythes que l'on pourrait qualifier de rationnels au sens d'Hatchuel pour qui, ils allient technicité et métaphore en vue de mobiliser les individus (Hatchuel, 1998).

Ferrary et Pesqueux (2004) parlent des mythes comme d'un genre d'utopie entourant les organisations. Particulièrement en ce qui concerne les espaces de coworking, ils sont édifiés à la fois par les gestionnaires et par les coworkers. Dandoy (2018) en distingue principalement quatre susceptibles d'être combinés, qu'elle caractérise comme suit :

- le mythe de la liberté qui est fortement entretenu, alors qu'en réalité, dans les espaces collaboratifs, on observe de la hiérarchie, ainsi que le caractère fermé de certains lieux physiques situés dans ces espaces, dont l'accès n'est pas automatique pour tous et une injonction à être libre;
- le mythe du « comme à la maison » qui se matérialise par les dispositions mises en œuvre pour accroître le sentiment d'être chez soi, un sentiment exacerbé puisque le cadre est finalement beaucoup plus épuré et plus parfait qu'une vraie habitation;
- le mythe de la Silicon Valley : les gestionnaires, dans le but de favoriser la créativité des coworkers, reproduisent les ressources matérielles ludiques mises en avant dans les entreprises de la Silicon Valley, tout en soumettant leur usage à des normes bien encadrées;
- le mythe du bien-être au travail à travers lequel les coworkers sont invités à adopter une attitude heureuse en travaillant. Pour cela, les

> gestionnaires procèdent de plusieurs façons. Ils soignent par exemple l'aménagement de leurs espaces, en y prévoyant des lieux de sieste ou de détente, de manière à ce que cela leur plaise. Ils organisent aussi à leur intention, des séances de relaxation, de yoga, etc., ou d'autres évènements spécifiquement axés sur le bien-être. Ils leur font en outre, des recommandations relatives aux indications à suivre pour jouir d'une bonne santé physique. Le mythe du bien-être au travail peut donc être compris comme des *« injonctions au bonheur qui sont d'autant plus paradoxales qu'elles semblent limiter le droit à l'émotion négative »* (Dandoy, 2018 : 8).

En lien avec la créativité dans les espaces de coworking, le discours managérial poursuit un objectif de promotion. À cet égard, il nécessite l'utilisation de canaux de diffusion pour atteindre la clientèle des coworkers. Nous les abordons dans la sous-section suivante.

2.3.3 Canaux de diffusion du discours managérial relatif à la créativité

Ces canaux ne sont pas spécifiques à un discours axé sur la promotion de la créativité, ni aux gestionnaires d'espaces de coworking, mais ils permettent de façon générale aux gestionnaires de communiquer avec le public. Il existe plusieurs écrits à ce sujet, mais ils convergent vers le fait que les gestionnaires mobilisent généralement deux types de canaux : les canaux de communication média et des canaux de communication hors média (Bernier et *al.*, 2011; Dynamique entrepreneuriale, 2014).

Les premiers regroupent la presse traditionnelle (la télévision, la radio, la presse écrite, les affiches…)

Quant aux seconds, ils se réfèrent au marketing direct (entrer en contact avec le client, sans aucun intermédiaire et en obtenir une réponse rapide), à l'évènementiel

(organisation d'activités diverses pour accroître sa visibilité), au parrainage (représentation par une personne physique ou morale réputée), à l'usage d'internet et des réseaux sociaux. Les réseaux sociaux permettent d'accéder gratuitement à de grandes audiences et représentent de ce fait, une réelle aubaine pour les gestionnaires (Dynamique entrepreneuriale, 2014).

Ces canaux dans leur ensemble, sont soit destinés à un usage public, dépassant donc le cadre de leur organisation, soit utilisés à l'intérieur des organisations, pour des interactions avec leurs clients.

La présente section nous a permis de déterminer que le discours diffusé par les gestionnaires d'espaces de coworking appartient à la catégorie des discours rationalistes et qu'il contribue à légitimer leurs décisions et actions. Nous avons aussi découvert que dans les espaces de coworking, ce discours pouvait participer à l'entretien de certains mythes rationnels. Les mythes dont il est question ici doivent être distingués des mythes dynamiques qui, admis en société, sont inconsciemment formés dans l'imaginaire des Hommes et symbolisent leurs terreurs et leur opposition intrinsèque face à ce qu'ils ont eux-mêmes produit. Ces mythes gouvernent subtilement leurs actions, nourrissant ainsi les religions, les rêves et les sciences (Moles, 1957). Ils font partie de la catégorie plus large des mythes sociotechniques qui eux, désignent des politiques et des pratiques de développement qui sont élevées au rang d'idéologies façonnées par les hommes dans un contexte où l'innovation scientifique et les technologies sont omniprésentes (Boia, 2000; Venot et Veldwisch, 2017). Il faut en outre retenir que le discours des gestionnaires d'espaces de coworking peut se diffuser par le biais de canaux de communication de type média ou hors média qui leur permettent d'atteindre leurs clients, mais aussi un auditoire externe.

Ce discours peut par ailleurs être compris comme un projet orientant les pratiques managériales. Notre deuxième sous-question de recherche étant : Quelles sont les

pratiques managériales qui contribuent à stimuler la créativité dans les espaces de coworking?, il convient avant de les déterminer sur le terrain, que nous sachions ce que recouvre réellement la notion de pratiques managériales relatives à la créativité. C'est ce qui justifie l'élaboration de la section ci-après.

2.4 Pratiques managériales relatives à la créativité dans les espaces de coworking

Dans cette section, nous traitons d'abord de la créativité organisationnelle et ensuite, des pratiques managériales qui lui sont reliées.

2.4.1 La créativité organisationnelle

Pour mieux appréhender cette notion, nous l'étudions à travers le prisme de ses principales conceptions : résultat, processus, état d'esprit et système.

2.4.1.1 La créativité comme résultat

Cette conception de la créativité sous-entend l'existence d'éléments de base qui, mis ensemble, permettent de générer la créativité. Quels sont donc ces éléments? La créativité résulterait de l'action simultanée de la capacité créative, de la motivation, de l'interprétation individuelle et du caractère propice des milieux de travail qui s'y prêtent (Ford, 1999). Jones (1972) pour sa part suggère que c'est l'originalité, la réceptivité à de nouvelles idées et la flexibilité qui, lorsqu'elles sont fusionnées, donnent naissance à la créativité, tandis que Walters (1965) indique que la créativité est plutôt le fruit conjugué des efforts effectués par les personnes, de l'expérience qu'elles ont acquise, de leurs intérêts, de leur intelligence, ainsi que de l'enthousiasme dont elles font preuve (Mnisri et Nagati, 2012).

Concevoir la créativité comme un résultat pourrait s'expliquer par le fait qu'elle permet en ce sens d'aboutir à un produit touchable, visible et concret. Celui-ci représente aussi

bien pour celui qui crée que pour ceux qui l'observent, la certitude de l'accomplissement d'un projet (Anderson, 1960). Qu'en est-il de la créativité comme processus?

2.4.1.2 La créativité comme processus

Plusieurs auteurs affirment que la créativité est un processus, en ce qu'elle constitue une succession logique d'étapes (Amabile, 1983; Bonnardel, 2009; Carrier, 2011; Gelb, 1996; Magakian, 2006; Wallas, 1929). Ainsi, elle : *« n'est pas un produit ou un résultat, mais elle apparaît plutôt comme un processus au cours duquel l'individu explore et évalue de nouvelles idées »* (Carrier, 2011 : 10).

Le nombre d'étapes de ce processus ne fait cependant pas l'unanimité dans le rang des chercheurs. Certains (Wallas, 1929, cité par Bonnardel, 2009) en identifient quatre que sont : la préparation, l'incubation, l'illumination et la vérification. La préparation, c'est la phase au cours de laquelle celui qui crée doit se référer à des informations suffisamment fiables, pour se représenter adéquatement le problème. L'incubation, c'est le fait d'établir inconsciemment des liens entre les idées. Quant à l'illumination, elle consiste à se rendre instantanément compte de l'importance d'une idée donnée. Enfin, la vérification permet d'établir ou non, la validité d'une solution. La personne concernée doit aussi lors de la vérification, tester sa solution dans un contexte réel. C'est pour ajouter cette précision que Carrier (2011) considère la dernière étape comme étant celle de la *« vérification et/ou application »* (Carrier, 2011 : 13).

D'autres auteurs identifient cinq étapes distinctes du processus créatif, sans pour autant s'accorder sur leurs dénominations. Pour Amabile (1983) par exemple, c'est l'identification du problème, le fait d'en déterminer le nœud, qui constitue le point de départ de ce processus. Viennent ensuite, la préparation et la génération. Cette troisième étape permet à celui qui crée d'envisager les diverses solutions possibles et de les soupeser, au regard de leurs exigences et des similarités entre elles. L'étape de

la validation (quatrième étape) fait office de moment de remise en question et l'amène à procéder à un arbitrage entre les solutions, afin de retenir la(les) meilleure(s). La communication met un terme au processus créatif, puisque la personne concernée peut ainsi partager ses résultats avec d'autres. Gelb (1996) introduit une légère nuance aux étapes proposées par Amabile. Sans faire cas de l'identification du problème, il maintient les étapes de préparation et de génération et il y ajoute chronologiquement : l'incubation, l'évaluation (qui correspond à la vérification) et l'implémentation, entendue comme la mise en œuvre des solutions retenues (Bornnadel, 2009).

Magakian (2006) pour sa part conçoit la créativité organisationnelle dans l'optique de la démarche ESSILOR, du nom du groupe qui l'a expérimentée avec succès pour sa gestion R&D. Connue sous l'appellation de « modèle du sens du possible », elle se concrétiserait en trois étapes chronologiques, comme l'indique le sens des flèches de la figure 2.1.

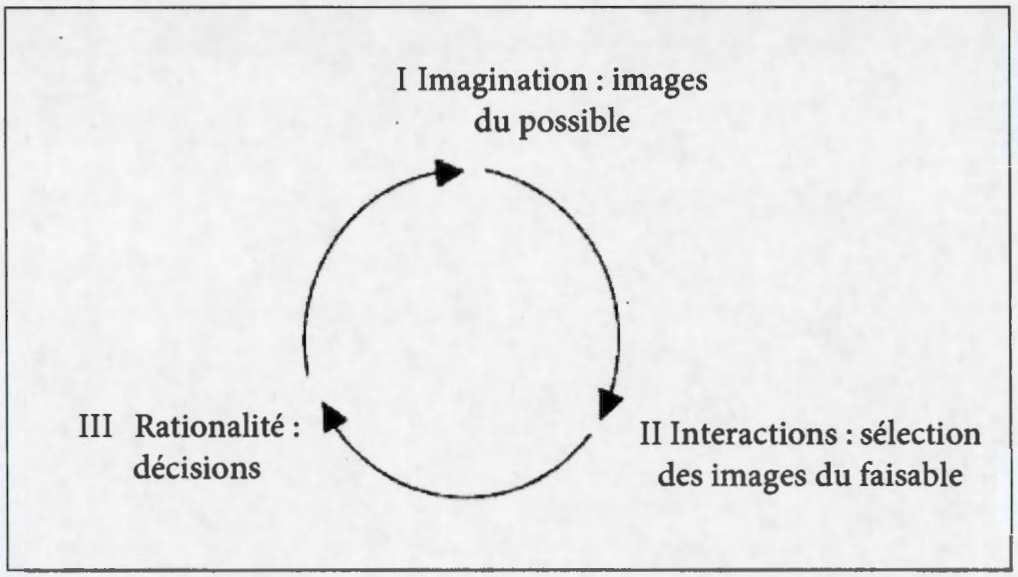


Figure 2.1 La créativité organisationnelle dans l'optique de la démarche ESSILOR. Adapté de Magakian, 2006 : 165.

Selon Magakian (2006), durant l'étape de l'imagination, il s'agit pour les membres de l'équipe constituée en vue de réalisation d'un projet donné (provenant de divers paliers de l'organisation), de proposer différentes idées et d'envisager les résultats possibles, compte tenu des moyens susceptibles d'être mobilisés. Ensuite, durant l'étape des interactions, les compétences-clés détenues par les membres de l'équipe projet dans leurs domaines respectifs devraient permettre d'aboutir à des échanges fructueux concernant la faisabilité de l'idée centrale. Enfin, à l'étape de la rationalité, l'équipe projet formalise les décisions en vue de leur mise en œuvre, d'un commun accord avec les autres membres de l'entreprise. Cette collaboration a un impact positif sur la génération de nouvelles propositions

Pour d'autres auteurs, la créativité n'est ni un résultat, ni un processus, mais un état d'esprit. Nous abordons leur point de vue dans le paragraphe suivant.

2.4.1.3 La créativité comme état d'esprit

Interrogée sur l'importance de la créativité et sur l'utilité de dispenser un cours portant sur ce sujet à des jeunes, la professeure Marie Ménard a souligné le fait qu'il s'agit d'un état d'esprit qui une fois adopté et vécu au jour le jour, devient un important vecteur d'éducation (Noël-Gaudreault, 2000).

C'est aussi le point de vue de Levet (2012) selon qui, elle doit être soutenue par la prise de risque, la confiance et la coopération, au risque d'être vouée à l'échec. En premier lieu, la prise de risque se traduit par le fait que créer oblige à sortir de sa zone de confort pour aller en territoire inconnu. Si l'on considère que la créativité permet à terme d'avancer, rompre avec les habitudes devient alors une nécessité. En deuxième lieu, la confiance en soi et envers les autres est indispensable pour entretenir des liens collectifs soudés et pour prendre des risques. Elle suppose la reconnaissance par la communauté et permet de trouver le juste milieu entre l'assouvissement de nos propres besoins et la recherche du progrès de l'humanité. En dernier lieu, la coopération suppose la

collaboration entre les individus. Elle est essentielle à la divulgation des connaissances et au ralliement de tous au bien commun.

Guilford (1971) approuve également l'idée de la créativité-état d'esprit. Pour lui qui a milité en vue de cataloguer les êtres humains en fonction de leur degré de créativité, il s'agit d'une façon de penser dont ils peuvent tous se prévaloir, quoique de façon inégale, un point de vue partagé par Mnisri et Nagati (2012).

La créativité peut aussi être considérée comme un système et donc, de façon plus globale que dans les trois précédents paragraphes. C'est ce que nous décrivons dans le prochain paragraphe.

2.4.1.4 La créativité comme système

Nous restituons les perceptions de trois auteurs à ce sujet, perceptions ayant des points communs, mais présentant aussi des spécificités.

La première est celle de Csikszentmihalyi (2014). Pour lui, la créativité peut être perçue comme un système complexe, en tant que regroupement homogène mettant en jeu à la fois : une personne, son milieu et son domaine. En effet, la personne, c'est l'individu créatif, dont l'esprit est forgé par le contexte culturel. Quant au milieu, il s'agit de l'environnement dans lequel cet individu évolue et qui exerce sur lui une certaine influence, sous forme d'encouragement. Il peut être intellectuel (lié à son cercle professionnel) ou social (lié à son contexte culturel). Enfin, le domaine symbolise son champ de connaissances. Ici, c'est la reconnaissance des experts qui valide en quelque sorte le caractère créatif des réalisations de l'individu et leur assure ainsi une pérennité (Csikszentmihalyi, 2014). La figure 2.2 suivante décrit le modèle systémique de la créativité tel que conçu par l'auteur.

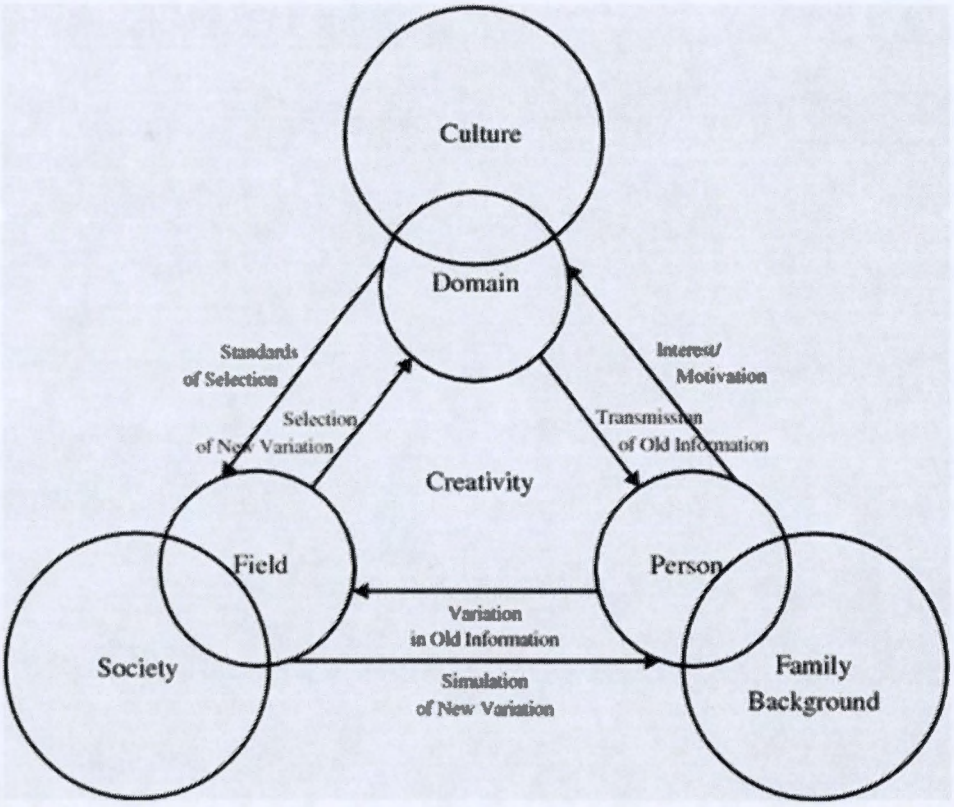


Figure 2.2 Modèle systémique de la créativité. Csikszentmihalyi, 2014 : 166.

Une deuxième perception de la créativité d'un point de vue systémique se base sur l'interaction continue entre les créativités sociale et individuelle. En effet, la créativité au niveau macro (créativité sociale) et la créativité au niveau micro (créativité individuelle) seraient indissociables, car se nourrissant l'une de l'autre. Il est donc important de l'examiner dans sa globalité (Fischer *et al.*, 2005). Les auteurs soulignent par ailleurs que l'ouverture d'esprit, la stabilité et la diversité doivent être de mise pour qu'un milieu soit véritablement propice à la créativité. C'est seulement ainsi qu'elle peut permettre d'obtenir des solutions originales aux problématiques de plus en plus difficiles qui apparaissent dans le monde, en lien avec l'évolution de la société.

La troisième conception de la créativité organisationnelle en tant que système que nous évoquons est celle proposée par Bardin (2006) qui la définit comme *« une capacité de production nouvelle appropriée à l'organisation »* (Bardin, 2006 : 22) pouvant se traduire entre autres par une technique, une information, une idée. C'est le raisonnement critique fait par l'auteur relativement à chacune des conceptions précédentes, qui l'a poussé à proposer la sienne. En effet, il assimile la créativité comme résultat à de la gestion de l'innovation, car elle se focalise uniquement sur l'aboutissement du processus créatif, faisant fi de la richesse des éléments ponctuant la démarche créative en elle-même. Une telle conception serait source de biais et ne permettrait pas véritablement d'instaurer une créativité organisationnelle. En ce qui concerne la conception de la créativité-état d'esprit, il la considère comme un bon point de départ pour toute organisation désireuse de la promouvoir, mais elle ne s'intéresse qu'aux facteurs conatifs de celle-ci. Or, la créativité n'est pas un état passager dans lequel on se plonge. La concevoir comme cela équivaudrait à courir le risque de la réduire à un moyen et à l'instrumentaliser. Quant à la créativité perçue en tant que processus, Bardin (2006) la trouve moins erronée et donc plus louable que les deux précédentes conceptions, puisqu'elle intègre la notion de succession d'étapes créatives. Cependant, il note une faille relativement à la pléthore de possibilités qui la sous-tendent et qui sont liées à son interprétation; sa mise en œuvre peut créer de la confusion au sein des organisations. Enfin, selon l'auteur, la conception de la créativité comme un système est très pertinente en raison des paramètres qui sont pris en considération. Cependant, telle qu'elle est décrite par certains auteurs, elle pose deux problèmes principaux qui entravent sa mise en œuvre : la non-prise en compte d'apports importants de la créativité-processus et sa complexité.

Compte tenu donc des potentialités que Bardin (2006) associe aux conceptions de la créativité-processus et de la créativité-système, il les fusionne et propose une nouvelle conception systémique de la créativité. Pour lui, celle-ci n'est pas un système d'étapes ponctuelles, mais comme un système de six processus à la fois autonomes et

interdépendants : la préparation, la production, l'évaluation, la sélection, l'exploitation et la valorisation. Selon l'auteur, le processus de production occupe une place centrale parce qu'il détermine les autres. Ce système *« qui se caractérise également par son ouverture sur l'entreprise et sur l'environnement est à la fois autonome et entier, mais aussi dépendant et variable »* (Bardin, 2006 : 58).

Il est autonome et entier, parce que premièrement, il est global : la créativité est transversale et elle peut s'appliquer à toutes les composantes de l'organisation, dans tous les domaines d'activités, même ceux qui sont reconnus pour la rigidité des normes qui les régissent. Deuxièmement il est collectif, la créativité suppose la participation de tous les membres de l'organisation à la naissance d'idées nouvelles, d'où la nécessité d'accorder de l'importance à la variété des profils et points de vue des membres de l'organisation. Il ne faut pourtant pas considérer la créativité individuelle et la créativité collective comme étant antagonistes, car les deux s'influencent positivement. Troisièmement, il est continu, les bénéfices de la créativité organisationnelle n'étant généralement pas visibles sur le court terme.

Le système de créativité est en outre dépendant et variable, parce que volontaire (on ne peut imposer à personne d'être créatif, ni à un gestionnaire de diriger son organisation dans une optique de créativité organisationnelle); ouvert (à toutes les parties prenantes de l'organisation) et progressif (même s'il est global, il faut le contextualiser et éviter de s'attendre à ce que sa mise en œuvre s'achève au même moment pour tous les membres de l'organisation et dans toutes ses sphères).

Nous résumons l'essence de la conception systémique de la créativité selon Bardin (2006) dans la figure 2.3 ci-après, chaque forme rectangulaire blanche résumant l'idée que l'auteur associe au processus correspondant.

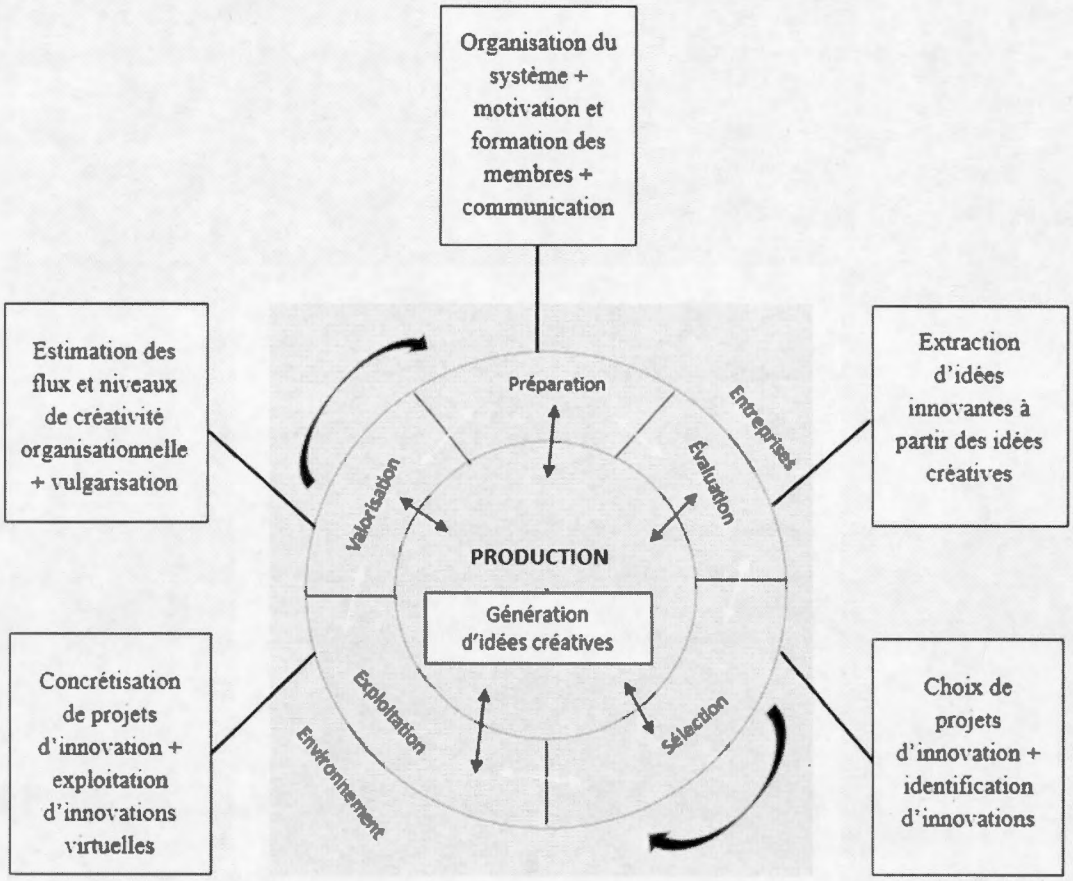


Figure 2.3 Système de créativité organisationnelle. Adapté de Bardin, 2006 : 57.

Dans le cadre de notre travail, nous retenons nous aussi, à la suite de la Bardin (2006), sa conception systémique de la créativité, puisqu'elle agrège les points positifs des conceptions de la créativité-processus et de la créativité comme système qui peuvent être envisagées comme les plus sensées, en vue de l'instauration d'un management promouvant la créativité organisationnelle.

Dans cette sous-section, nous avons traité de quatre différentes conceptions de la créativité : la créativité comme résultat, processus, état d'esprit et système. Compte tenu de la théorie développée par chaque auteur, elles peuvent être classées en fonction

des approches managériales auxquelles elles se rattachent. En effet, l'approche managériale *« s'inscrit à l'intérieur d'un système managérial englobant qui marque du sceau d'une doctrine dominante un ensemble de préceptes, de principes, de règles sur la façon dont se font les affaires dans une société »* (Saives *et al.*, 2017 : 104). Avoir une approche managériale de la créativité organisationnelle consiste donc pour les gestionnaires, à considérer que la manière dont ils gèrent les organisations a un impact direct sur la créativité en leur sein et à adopter en conséquence, certaines philosophies de gestion. Il existe deux catégories principales d'approches managériales en matière de créativité : les approches humaines et les approches techniques. Elles peuvent être associées respectivement aux approches managériales de type « qualité » et de type « sécurité » au sens de Dejours (2014) d'après Saives *et al.*, (2017). Elles influencent les pratiques managériales, pratiques dont traite la prochaine sous-section.

2.4.2 Pratiques managériales relatives à la créativité

Nous présentons d'abord dans cette sous-section, les pratiques managériales de manière générale et ensuite, nous les distinguons en fonction des approches managériales auxquelles elles se rapportent.

2.4.2.1 Généralités sur les pratiques managériales

Les pratiques managériales désignent les modes de gestion ou de gouvernement des firmes (Boyer, 2017). Elles regroupent l'ensemble des pratiques concrètement mises en œuvre par les gestionnaires sur le terrain, sur la base de leur savoir empirique. Elles constituent l'objet même du management stratégique qui vise à définir dans le temps, les modalités de fonctionnement d'une organisation, les différents choix devant guider ses activités afin que celles-ci soient garantes d'efficacité. Reflétant tout autant qu'elles régulent les situations professionnelles réelles vécues au sein des entreprises, elles sont par essence à la fois spécifiques et pragmatiques et doivent constamment s'adapter aux exigences du contexte dans lequel évoluent celles-ci (Brechet et Desreumaux, 2002).

En d'autres termes, *« les pratiques managériales sont constituées par l'ensemble des actions, des décisions, des méthodes ou méthodologies, des logiques, habitudes ou coutumes qui sont valorisées par l'entreprise et qui s'expriment au travers de sa culture comme de ses pratiques »* (Bardin, 2006 : 23-24). Tout comme Boyer (2017), Bardin (2006) utilise le terme « pratiques de management » pour les désigner. Il en dénombre huit principales, qu'il distingue des pratiques professionnelles et dont nous précisons les définitions ci-dessous : le *knowledge* management, le management de processus, le management stratégique, le management par la valeur, la gestion de l'innovation, le management par projet, la conduite du changement, le management de la créativité.

Le *knowledge* management est une forme de gestion qui met un accent particulier sur le renforcement des capacités et l'apprentissage dans les organisations.

Le management de processus quant à lui, en intégrant systématiquement les différentes parties prenantes de l'organisation, prône l'idée selon laquelle cette dernière serait essentiellement constituée de processus dont le suivi rigoureux devrait permettre de produire une plus-value intéressante pour la clientèle.

Le management stratégique vise à gérer l'organisation grâce à la mise en œuvre d'un ensemble d'activités planifiées suivant une logique bien définie.

Le management par la valeur mise sur un large éventail de références pour consolider la manière dont les entreprises fonctionnent, s'organisent et opèrent leurs choix tactiques.

La gestion de l'innovation est un processus s'intéressant aux projets émergeants et qui vise à atteindre des résultats optimaux, grâce à la modification de la réalité organisationnelle.

Le management par projet : caractérisé par un cadre temporel bien défini, il permet d'identifier les projets porteurs et de les réaliser de façon satisfaisante pour un commanditaire précis.

La conduite du changement, c'est le fait d'assurer l'adaptation de l'organisation à son milieu sans cesse évolutif et par là même, sa pérennité.

Le management de la créativité possède certaines caractéristiques identifiées au niveau des autres pratiques managériales, c'est une pratique transversale, mais qui n'en demeure pas moins distincte. Il suppose l'engagement de chaque membre de l'organisation et s'intéresse à toutes les dimensions de celle-ci. En adoptant une dynamique qui sort des cadres préétablis, il vise à implanter des actions originales qui peuvent avoir un impact positif et durable sur l'organisation dans laquelle il est exercé. Cela est rendu possible grâce notamment à la modification des principes directeurs qui guident les gestionnaires (Bardin, 2006).

Le tableau 2.2 présente une synthèse de ces différentes pratiques managériales.

Tableau 2.2 Les différentes pratiques managériales. Adapté de Bardin, 2006 : 103-117.

Pratiques managériales	*Knowledge* management	Développer les compétences et des connaissances
	Management de processus	Réduire les tâches en processus pour créer de la valeur
	Management stratégique	Coordonner les actions en adoptant la logique la mieux appropriée
	Management par la valeur	Guider la stratégie de l'organisation en la valorisant dans toutes ses dimensions
	Gestion de l'innovation	Prioriser les idées ayant un fort potentiel de succès
	Management par projet	Réaliser les projets après les avoir hiérarchisés et en suivant une planification précise
	Conduite du changement	S'adapter constamment à l'évolution du contexte organisationnel
	Management de la créativité	*To think out of the box* Exploiter des pistes nouvelles et faire preuve de sérendipité

Comme dit plus haut, les pratiques managériales relatives à la créativité organisationnelle sont fonction soit d'approches humaines, soit d'approches techniques choisies par les gestionnaires. Nous présentons dans les prochaines lignes, celles qui nous semblent les plus représentatives de chaque catégorie.

2.4.2.2 Pratiques managériales relatives aux approches humaines de la créativité

Ces approches impliquent la recherche du perfectionnement grâce à l'apprentissage à partir des erreurs commises dans le cheminement créatif. Comme l'on peut l'imaginer, le bonheur de l'être humain au travail est au cœur des préoccupations des défenseurs de ces approches-là.

Pour Amabile *et al.* (1996), la sélection des membres des organisations doit être convenablement faite. En effet, leurs compétences personnelles (leur inclinaison à générer des idées nouvelles notamment), mais surtout, l'instauration par les gestionnaires, d'un environnement de travail accessible et stimulant sont les deux conditions nécessaires pour encourager la créativité et l'innovation au sein des organisations. Ainsi :

> Managers at all levels who wish to foster creativity and innovation within their organizations can do so not only by paying attention to what sort of individuals they hire[...]but also by paying attention to the environments they create for these potentially creative individuals (Amabile *et al.*, 1996 : 1180).

Robinson et Stern (2000), affirmant l'influence positive de la communication informelle sur la créativité dans les organisations, ont relevé quant à eux, en tant que pratiques managériales relevant des approches humaines, trois solutions qui s'offrent aux gestionnaires pour qu'ils puissent cultiver cette créativité-là :

- s'assurer que chaque salarié a une compréhension suffisante des activités de l'organisation concernée, afin d'exploiter convenablement ses ressources et ses compétences;
- diffuser le message selon lequel tous les employés doivent connaître l'importance qu'il y a à réagir aux demandes d'informations ou d'aide émanant de leurs pairs;
- aménager des moments de rencontres aux salariés n'entretenant aucune relation dans le cadre ordinaire de leur travail.

La troisième pratique managériale suggérée par Robinson et Stern (2000) est aussi citée par Woodman *et al.* (1993). Ceux-ci indiquent par ailleurs, l'importance de l'instauration par les gestionnaires d'un environnement favorable, tout comme Amabile *et al.* (1996). Cela se justifie par le fait que dans l'optique interactionniste qu'ils défendent, la créativité résulte de la combinaison d'*inputs* provenant : de la créativité individuelle, des échanges interpersonnels, des particularités du groupe considéré et de ses processus, ainsi que de l'effet exercé par l'environnement dans lequel il s'insère (Woodman *et al.*, 1993).

Au nombre des pratiques managériales relatives aux approches humaines de la créativité, nous mentionnons également le management de la créativité (Bardin, 2006). En effet, son approche managériale de la créativité organisationnelle intègre à la fois des facteurs cognitifs (connaissances, expériences, styles et techniques), des facteurs conatifs (émotions et motivations) et des facteurs environnementaux (ressources et pratiques managériales). De manière concrète, il suggère que faire du management de la créativité consiste à tenir compte de ces différents facteurs et d'assurer la cohérence entre les six processus du système de créativité préalablement mentionnés, tout en les faisant évoluer simultanément. L'auteur prodigue à cet effet, à l'intention des gestionnaires, des recommandations à suivre relativement à chacun d'eux.

Le processus de préparation requiert du gestionnaire d'être stratège et organisé, car il devra coordonner de manière harmonieuse toutes les composantes de son organisation. De plus, toutes les actions qu'il entreprend dans ce cadre doivent être orientées vers la valorisation des individus, la mise à leur disposition des ressources nécessaires à l'épanouissement de leur potentiel créatif et au développement de l'avantage concurrentiel de l'organisation, sur la base de la crédibilité entourant sa créativité.

Le processus de production permet d'établir la richesse de l'organisation en matière d'idées créatives. Le gestionnaire peut recourir à cet effet, à des outils techniques ou

constituer des groupes de personnes se réunissant pour des sessions créatives. Cependant, le plus important pour lui ici, ce n'est pas de créer les conditions pour que les idées créatives émises soient nouvelles et nombreuses, mais pour qu'elles soient pertinentes et susceptibles d'être concrétisées, afin d'avoir un impact positif sur l'organisation entière.

L'évaluation demande de faire preuve de rétroaction, de précision et d'objectivité pour vérifier le degré de pertinence des idées créatives. C'est au cours de ce processus que le gestionnaire pourra retenir les idées innovantes parmi elles, c'est-à-dire celles qui peuvent apporter de la plus-value à son organisation, s'il décide de les développer. Ici aussi, il peut utiliser des outils techniques, mais en appui à l'expertise humaine qu'il faut privilégier.

Le processus de sélection vient en complément à l'évaluation et renseigne sur les choix à venir de l'organisation. Il doit être transparent et créatif, afin de valider les idées innovantes qui seront réellement transformées en projets d'innovation. Le gestionnaire et ses collaborateurs doivent pour ce faire, se projeter dans le futur. Ils disposeront ainsi d'une base de données recensant l'ensemble des idées innovantes de l'organisation (capacité d'innovation), y compris celles qui n'ont pas passé le cap de la sélection et les raisons justifiant cette décision, afin de les réexaminer ultérieurement.

L'exploitation est le processus qui offre l'occasion au gestionnaire de concrétiser les projets d'innovation de son organisation. Il peut ainsi se faire une idée du succès d'une innovation en la faisant tester par le public cible et en sollicitant l'avis d'experts, mais surtout, celui du membre de l'organisation qui en est l'instigateur. À ce niveau, l'apprentissage par l'échec revêt toute son importance, parce qu'il arrive que les tests effectués ne soient pas concluants pour certains projets. Le gestionnaire doit alors montrer de la résilience pour pouvoir améliorer ceux n'ayant pas abouti et les réaliser plus tard, dans la mesure du possible.

Le processus de valorisation permet au gestionnaire de contrôler l'adéquation entre les résultats obtenus pour l'ensemble du système créatif et les objectifs initialement poursuivis par l'organisation. Les informations provenant des autres processus s'avèrent donc d'une grande utilité pour le gestionnaire ici. Ce dernier doit aussi se charger, une fois ledit contrôle fait, d'en diffuser convenablement les résultats auprès des différentes parties prenantes de l'organisation.

Au total, différents facteurs peuvent influencer la créativité organisationnelle, dépendamment de l'approche managériale humaine dans laquelle se situent les auteurs, des facteurs dont l'effectivité est assurée par la mise en œuvre des pratiques managériales. Nous les résumons dans la figure 2.4 ci-après.

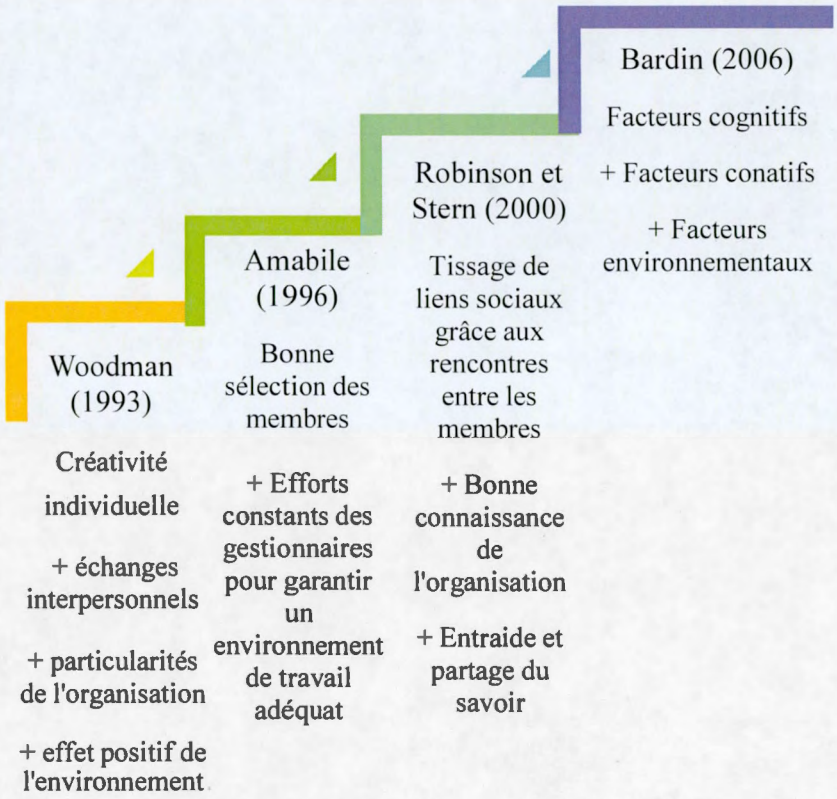


Figure 2.4 Facteurs influençant la créativité organisationnelle selon les approches humaines

Là où les approches humaines de la créativité mettent l'accent sur l'importance de la socialisation des connaissances et des idées pour la créativité individuelle et collective, on décèle dans les approches techniques, une tendance à vouloir rationaliser la créativité en une succession d'étapes et un ensemble de moyens susceptibles de la garantir. Abordons à présent, les pratiques managériales liées à cette deuxième catégorie d'approches.

2.4.2.3 Pratiques managériales relatives aux approches techniques de la créativité

Dans une optique de recherche de sécurité, les approches techniques de la créativité visent la sanction et sont basées sur l'élimination de tout manquement susceptible d'être attribué à l'action humaine (Saives *et al.*, 2017). Nous relevons en lien avec ces approches, deux principales pratiques managériales.

La première consiste à instaurer le *brainstorming* au sein de son organisation. Alex Osborn et Sidney Parnes en sont les pionniers. Osborn est en effet considéré comme le père du *brainstorming*. Il proposa dans les années 50, un premier modèle de résolution créative des problèmes ou *Creative Problem Solving (CPS)* en sept étapes. En 1963, il résuma ces étapes en une démarche créative comportant trois phases : la découverte des faits, la découverte des idées et la découverte des solutions. La première étape vise à circonscrire avec précision les problèmes afin d'en avoir un aperçu exact et donc, une meilleure compréhension. L'étape suivante consacre la recension des idées potentielles qui peuvent émerger relativement à la résolution du problème préalablement circonscrit et leur expérimentation. Cette étape peut être vécue de façon isolée par un seul individu ou en groupe. Dans ce deuxième cas, l'auteur suggère le *brainstorming* qui consiste à délibérer ensemble avec plusieurs autres personnes, en recourant à ses capacités cérébrales, tout en se gardant de tout jugement envers les autres. L'absence de jugement critique est l'une des quatre principales règles du *brainstorming*. Les autres règles ont trait à la liberté de l'imagination des participants, à la quantité des idées proposées, à leur combinaison et amélioration. La découverte des solutions est l'étape durant

laquelle l'on peut tester les idées-prototypes et retenir en cas de résultats concluants, celles qui semblent les plus appropriées (Osborn, 1988). Après le décès d'Osborn, Parnes poursuivit son œuvre et, s'inspirant de ses travaux, proposa à son tour durant les années 60, un modèle de CPS en cinq étapes cette fois-ci, modèle connu sous la dénomination de *Osborn-Parnes five stages model*. Les étapes du CPS ont varié au fil du temps, selon la perception des chercheurs-auteurs du processus créatif, mais la version Osborn-Parnes, quoiqu'ancienne, est la première à les avoir présentées sous la forme d'un cycle successif de convergence et divergence d'idées (Isaksen *et al.*, 2004).

La seconde pratique managériale qui ressort des approches techniques managériales de la créativité est orientée vers la disposition et la fonction allouées aux différentes places d'un espace de travail. Lee (2016) considère dans ce cadre qu'au sein des espaces créatifs, les *Doodle spaces*, les *technology interfaces* et la flexibilité de l'aménagement constituent les trois moyens clés de la créativité. Les *Doodle spaces* sont des espaces expressément prévus pour générer des idées. Quant aux *technology interfaces*, ils font référence aux technologies de l'information et de la communication à usage commun mis à la disposition des coworkers.

Parmi les différentes pratiques managériales ci-dessus décrites, nous privilégions dans la suite de nos travaux, le management de la créativité. Elle est fondamentalement humaine, car mettant en exergue des éléments tels que : la contribution commune des membres de l'organisation, la nécessité de développer certaines compétences, la recherche de solutions originales et opérantes en dehors des schémas habituels et donc, l'ouverture à la sérendipité. Ces éléments contribuent à générer la créativité organisationnelle telle qu'indiquée par sa conception systémique selon Bardin (2006) que nous avons retenue.

À la fin de cette section consacrée aux pratiques managériales relatives à la créativité organisationnelle, nous pouvons déduire que par leur biais, le gestionnaire d'espace de

coworking intervient comme un chef d'orchestre (Blackburn et Tétreault, 2012) qui imprime une certaine marque à l'espace et le conduit avant tout, dans le sens où il désire. Elles ne peuvent donc pas perdurer si les gestionnaires ne les définissent pas par rapport à une approche managériale claire et s'ils ne les portent pas résolument. Ces pratiques viennent en appui au discours managérial, pour entretenir continuellement l'approbation et la confiance des coworkers. Ceux-ci font partie intégrante de la communauté présente au sein des espaces de coworking. C'est de cette communauté que nous traitons dans la section suivante.

2.5 Existence d'une communauté au sein des espaces de coworking

Nous retiendrons ici, comme définition de communauté, celle de Paraponaris selon qui : *« une communauté se crée généralement autour d'un petit nombre de personnes ayant un intérêt commun et ce sont les membres qui choisissent eux-mêmes les autres membres ou qui les cooptent »* (Paraponaris, 2015 : 9-10). Trois caractéristiques se dégagent de cette définition : la limitation du nombre de personnes constituant la communauté concernée, la poursuite d'objectifs partagés et leur capacité à procéder à des sélections et à décider de qui se joindra à eux dans l'avenir.

Quels sont alors les facteurs participant à la construction d'une telle communauté au sein des espaces de coworking?

Premièrement, nous pourrions mentionner l'adhésion volontaire à des pratiques quotidiennes, ou du moins régulières, partagées par des personnes ayant une même vision. Celles-ci ne procèdent pas forcément de la même manière pour atteindre l'objectif qui les réunit, mais elles sont fondamentalement désireuses de réussir ensemble et de s'accomplir pleinement chacune, le groupe constituant pour elles, un soutien solide. Les communautés répondant à ces critères sont des communautés de vie

(Lessard, 1990). On fait souvent référence à la notion de communauté de vie dans le domaine juridique, comme une condition essentielle de constitution du noyau familial ou dans le domaine de l'art ou encore, en matière de pratiques religieuses.

Un deuxième facteur pouvant permettre la constitution d'une communauté réside dans la possibilité pour les acteurs impliqués, d'élaborer ensemble et de partager leurs connaissances, le but visé étant leur épanouissement sur le plan professionnel. On parle dans ce cas de communauté d'apprentissage (Dionne *et al.*, 2010). Ce type de communauté est souvent cité dans le monde de l'éducation. Il permet, grâce à l'échange des expériences et à l'utilisation des mêmes ressources, d'accroître les compétences des diverses parties prenantes et de redorer la créativité de groupe (Orellana, 2002; Parlier, 2005).

La communauté présente dans chaque espace de coworking répondant à ces deux critères, on peut donc la considérer comme une communauté de vie et d'apprentissage. Par ailleurs, les propos tenus par Alex Hillman précédemment évoqué et cité par Moriset (2014), nous permettent d'identifier en plus du soutien et de l'apprentissage, le partage de ressources et d'informations et la collaboration comme étant favorables à l'entretien du désir des coworkers, de créer une véritable communauté au sein des espaces de coworking (Moriset, 2014 : 5[Notre traduction]). En outre, nous nous intéressons au réseautage, au sentiment d'appartenance et à la motivation qui ont été mis en exergue par Garrett *et al.* (2017).

À la fin de cette section, nous pouvons retenir qu'il est nécessaire que dans les espaces de coworking, les pratiques managériales soient mises en œuvre par les gestionnaires, de manière à préserver les facteurs favorisant la constitution des communautés, tels que : la recherche de soutien et du sentiment d'appartenance à une organisation, la possibilité d'apprendre des autres, de réseauter, de partager et de collaborer avec eux.

Sur la base des différentes thèses avancées par les auteurs, que nous avons présentées dans les quatre sections précédentes, nous avons mis à jour la liste de faces cachées de la créativité dans les espaces de coworking que nous avions établie à la fin de notre recension des écrits. Nous exposons les résultats de cette mise à jour dans la prochaine section, afin de répondre progressivement à notre principale question de recherche.

2.6 Faces cachées de la créativité dans les espaces de coworking

Dans la première section du présent chapitre, nous avons formulé notre question principale de recherche qui, rappelons-le, se décline comme suit : Quelles sont les faces cachées du management en matière de créativité dans les espaces de coworking? Ce dernier axe d'analyse qui nous permet d'y apporter des éléments théoriques de réponse, doit être considéré comme un axe transversal, tout comme la créativité. Ses éléments constitutifs se rapportent donc aux quatre autres axes d'analyse, sans être exclusivement rattachés à l'un d'entre eux.

Les faces cachées dont il s'agit ici sont notamment relatives aux notions d'injonction à la créativité et de subtil contrôle managérial que peut couver le caractère créatif tant médiatisé des espaces de coworking (de Paoli *et al.*, 2017) et à l'effet de mode qui leur est lié (Moriset, 2017).

Elles ont aussi trait aux mythes rationnels soulevés par Dandoy (2018) circulant sur les espaces de coworking : le mythe de la liberté, le mythe du « comme à la maison », le mythe de la Silicon Valley et le mythe du bien-être au travail. Nous nous intéressons à cet égard par la suite, à la distinction entre la créativité « prescrite » dans l'espace par les gestionnaires d'espaces de coworking et la créativité « réelle », telle qu'elle est vécue par les coworkers. Nous nous inspirons de l'idée de la triplicité de l'espace (perçu, vécu, conçu) chez Henri Lefebvre (1991), mais nous nous référons surtout à Dejours (2014) qui a relevé les différences fondamentales entre le travail prescrit et le

travail réel. En effet, d'après l'auteur, le travail prescrit est réalisé en appliquant rationnellement les règles édictées, de façon à être conforme à un cadre prédéfini. Quant au travail réel, il nécessite que la personne qui l'exerce fasse preuve d'habileté, d'*« intelligence de la pratique ou mètis »* (Dejours, 2014 : 47), afin de réagir comme il se doit, devant les imprévus inévitables de l'expérience vécue. C'est cette intelligence pratique qui détermine le travail réel qu'accomplit l'individu.

Enfin, parmi les faces cachées de la créativité dans les espaces de coworking, nous évoquons la précarité financière des acteurs du coworking (Moriset, 2014).

Parmi les différentes faces cachées mentionnées, l'injonction à la créativité, le subtil contrôle managérial, l'effet de mode lié aux espaces de coworking et la précarité financière des acteurs du coworking sont celles que nous avons relevées dans notre recension des écrits. Mais en approfondissant la notion de discours dans ce deuxième chapitre, il nous est apparu que nous pouvions leur ajouter les mythes rationnels, puisqu'ils supposent une certaine distanciation avec la réalité. Nous ne les étudions cependant pas uniquement dans le cadre du discours managérial relatif aux espaces de coworking, mais de façon plus globale.

Soulignons aussi que cette liste de faces cachées n'est pas limitative. Par souci d'objectivité et de co-construction avec les acteurs du coworking, nous vérifions dans la suite de nos recherches, si elles sont une réalité sur le terrain, mais nous nous intéressons également à tous les autres aspects méconnus des pratiques managériales promouvant la créativité dans les espaces de coworking, qu'ils soient positifs ou non et qui se sont manifestés lors de nos contacts avec les acteurs dont nous sommes allés à la rencontre. Ce faisant, nous pourrons atteindre notre objectif de recherche qui est d'explorer et de comprendre les pratiques qui soutiennent le management des espaces de coworking, de manière à ce que ces lieux puissent impulser et entretenir la créativité

de ceux qui les fréquentent, aussi bien les coworkers que les gestionnaires eux-mêmes qui sont les auteurs de ces pratiques.

Dans la section suivante, nous faisons le point, sous une forme schématique, des idées principales ressortant du développement de nos cinq axes d'analyse et qui ont guidé les enquêtes que nous avons menées.

2.7 Grille d'analyse de la recherche : schéma théorique retenu

Le développement des précédentes sections de notre cadre conceptuel nous fait prendre conscience que les espaces de coworking suivent la vague des nouveaux modes de travail, notamment en termes de flexibilité et qu'on peut leur associer la notion de lieuité. Dans cette logique, les gestionnaires diffusent par divers canaux, un discours de type rationaliste destiné à séduire les personnes susceptibles de devenir coworkers en présentant entre autres, la créativité comme étant un trait distinctif de leur espace de coworking. Une fois leur adhésion obtenue, lesdits gestionnaires tentent de les retenir, grâce à certaines pratiques qui vont dans le sens de la préservation de ce climat créatif et qui peuvent être associées à des approches humaines ou techniques de la créativité. Elles contribuent aussi à instaurer une communauté de vie et d'apprentissage au sein de ces espaces. Les pratiques managériales adoptées par les gestionnaires d'espaces de coworking ne sont pas pour autant exemptes de toute critique, pouvant dissimuler certaines faces cachées en rapport avec la créativité, comme nous avons pu le constater à travers les écrits exploités. C'est ce qui justifie que nous ayons énoncé notre question principale de recherche de la manière suivante : Quelles sont les faces cachées du management en matière de créativité dans les espaces de coworking?

Compte tenu du caractère exploratoire de notre recherche, nous présentons dans la figure 2.5 ci-après, à titre de conceptualisation, une grille de lecture qui synthétise ce

que nous postulons et que nous souhaitions vérifier lors de nos recherches empiriques, afin de répondre à ladite question. Le sens des flèches indique les liens de causalité que nous avons établis entre les différents axes dans l'alinéa précédent.

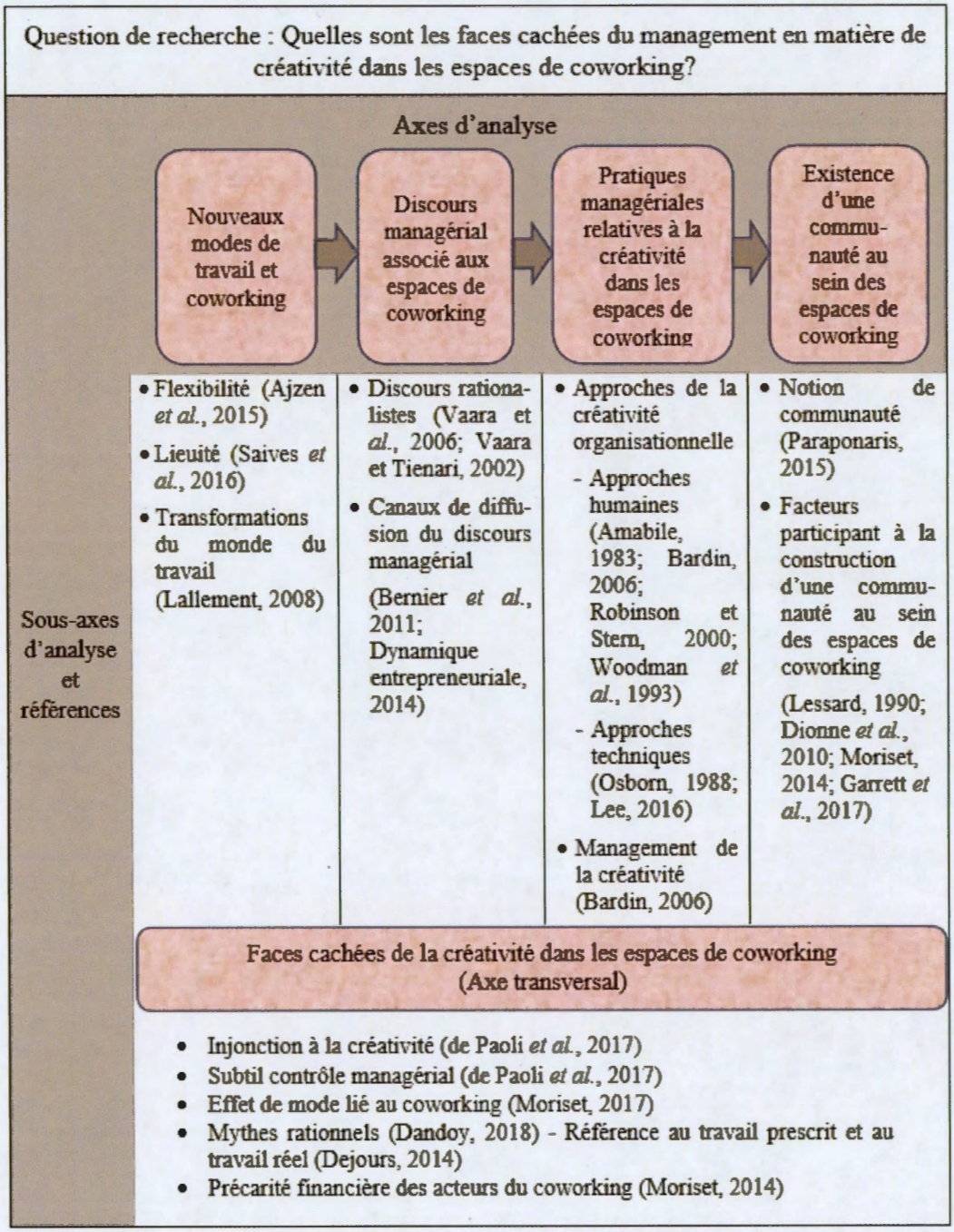


Figure 2.5 Grille d'analyse

Ce second chapitre nous a permis de préciser notre objectif et nos questions de recherche. Notre travail de recherche se situe dans une démarche exploratoire visant à comprendre les pratiques qui soutiennent le management des espaces de coworking, de manière à ce que ces lieux puissent impulser et entretenir la créativité de ceux qui les fréquentent, aussi bien les coworkers que les gestionnaires eux-mêmes qui sont les auteurs de ces pratiques.

Nous avons ensuite clarifié les concepts ou axes d'analyse dont il est nécessaire d'examiner la concrétisation dans la poursuite de nos travaux pour atteindre notre objectif de recherche, notamment : les nouveaux modes de travail et le coworking, le discours managérial associé aux espaces de coworking, les pratiques managériales relatives à la créativité dans les espaces de coworking, l'existence d'une communauté au sein des espaces de coworking et enfin, les faces cachées de la créativité dans les espaces de coworking.

Pour finir, nous avons proposé un schéma théorique, soit une grille d'analyse, qui résume les idées principales relatives à ces concepts et qui nous sert de repère pour nos analyses, mais avant cela, pour notre collecte de données. Nous présentons dans notre troisième chapitre, l'instrumentation scientifique qui a guidé cette collecte et donc, la mobilisation de notre matériau sur le terrain.

CHAPITRE 3

CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE L'ÉTUDE

Ce chapitre est pour nous l'occasion de préciser le paradigme dans lequel s'inscrit notre recherche, ainsi que la démarche ayant abouti au choix de l'échantillon que nous avons considéré pour la réaliser. Nous y présentons aussi nos méthodes de collecte des données sur le terrain et notre procédure d'analyse desdites données. Nous y indiquons ensuite, les critères que nous avons suivis pour assurer la qualité de notre recherche et finalement, les dispositions éthiques que nous avons prises en vue de l'effectuer dans les normes.

3.1 Paradigme de recherche

« Un paradigme scientifique est un système de croyances relatives à ce qu'est une science, à ce qu'elle étudie et à la manière dont elle l'étudie » (Gavard-Perret *et al.*, 2008 : 13). De manière circonstancielle, dans le cadre de nos travaux, il s'agit pour nous dans cette section, de présenter notre posture épistémologique, ainsi que la méthodologie que nous avons retenue en lien avec elle.

3.1.1 Posture épistémologique

Notre recherche, mentionnons-le à nouveau, vise à explorer et comprendre les pratiques qui soutiennent le management des espaces de coworking, de manière à ce que ces lieux puissent impulser et entretenir la créativité de ceux qui les fréquentent, aussi bien les coworkers que les gestionnaires eux-mêmes qui sont les auteurs de ces pratiques. Elle est ainsi orientée vers la détermination d'une meilleure compréhension d'un phénomène qui n'est jusque-là, pas assez scientifiquement documenté. Elle est donc par essence exploratoire, raison pour laquelle nous optons pour une épistémologie interprétativiste.

En effet, cette posture a pour ligne directrice d'appréhender les faits à travers la loupe des parties prenantes, en les situant dans le contexte et la culture où ils se déroulent (Orlikowski et Baroudi, 1991). S'inscrivant dans une dynamique exploratoire, tout comme notre recherche, elle part du postulat que la réalité sociale n'est ni unique, ni statique, mais plutôt liée aux circonstances. Elle permet, grâce aux méthodes de collecte des données qu'elle induit, comme par exemple les entrevues non structurées et les observations, d'interagir avec lesdites parties et de s'impliquer dans la vie des organisations ou communautés concernées, afin de définir la réalité avec elles et de lui attribuer un sens particulier. Celle-ci est donc établie sur une base expérimentale, sans occulter les modalités contextuelles qui facilitent la compréhension du phénomène étudié (Fortin, 2010). Les chercheurs épousant une telle posture sont donc naturellement amenés à faire fi de leurs présupposés personnels, pour laisser parler le plus possible le terrain. Ils accordent de ce fait une place de choix à l'idiographie, autrement dit, à la singularité des phénomènes vécus par les individus, ainsi qu'à leur fidèle restitution. L'épistémologie interprétativiste est par conséquent la mieux appropriée pour comprendre et construire localement des connaissances tangibles.

De manière pratique, en ce qui nous concerne, le contexte étudié est celui des espaces de coworking de la région du Grand Montréal. Quant aux parties prenantes, il s'agit essentiellement des coworkers, mais surtout, des gestionnaires qui ont la responsabilité de gérer ces espaces. Enfin, la culture sur laquelle nous nous penchons se réfère aux perceptions sociales qui y sont admises et qui gouvernent les actions de la communauté constituée dans chacun d'eux par ces acteurs du coworking.

Traitons à présent de la méthodologie convenant à notre recherche, compte tenu de l'épistémologie interprétativiste retenue.

3.1.2 Méthodologie de recherche

Nous adoptons dans le cadre du présent travail, une méthodologie qualitative, méthodologie qui est en conformité avec notre approche épistémologique. En effet, *« une démarche de recherche qualitative n'a de sens que si elle montre et analyse les intentions, les discours et les actions et interactions des acteurs, de leur point de vue et du point de vue du chercheur »* (Dumez, 2013 : 13). Cette forme de recherche promeut une forme d'impartialité bienveillante, aussi bien envers les chercheurs qu'en ce qui concerne les participants, c'est-à-dire, le fait d'éviter tout préjugé, dans une optique de collaboration objective. De plus, de par son caractère exploratoire et grâce à sa prise en compte des particularités liées aux hommes et au milieu dans lequel ils évoluent, elle nous permet de construire de manière graduelle notre objet d'étude. Par ailleurs, nous aurons une compréhension globale plus juste de la culture organisationnelle étudiée et de l'expérience réelle des participants (Anadón et Guillemette, 2006). C'est dans cette lancée que nous avons choisi de procéder à une étude de cas : celui du management des espaces de coworking. En effet, cette technique *« consiste à faire état d'une situation réelle particulière, prise dans son contexte, et à l'analyser pour découvrir comment se manifestent et évoluent les phénomènes auxquels le chercheur s'intéresse »* (Fortin et Gagnon, 2016 : 197).

Quant au mode d'argumentation employé dans la présente recherche, nous avions initialement choisi l'induction comme l'outil adéquat en recherche qualitative devant nous permettre d'échafauder notre analyse. Ce faisant, nous pourrions construire des connaissances en tenant compte des évidences émergentes à la base. Cependant, dans le but de restituer le plus fidèlement possible notre démarche, nous avons finalement retenu une approche abductive et donc essentiellement itérative, ce qui nous permettra de procéder à des allers-retours entre théorie et terrain pour construire notre analyse. Comme le suggèrent Anadón et Guillemette (2006), le chercheur ne saurait opter catégoriquement pour l'induction, en faisant totalement abstraction de la déduction. À plusieurs étapes du processus de recherche, il s'avère que la seconde nourrit la première. En effet, à travers le processus inductif :

> Le chercheur dispose de propositions (ou d'énoncés) qui peuvent être considérées comme des hypothèses qui ont émergées [*sic*] des données, notamment lorsque celles-ci sont utilisées pour fournir des exemples et des contre-exemples. Ainsi, l'induction peut être conçue comme la détermination d'hypothèses compatibles avec les données échantillonnées. Et le « test » constant de cette compatibilité est réalisé dans des « moments déductifs » qui constituent essentiellement une validation qui est proche de la vérification hypothético-déductive
>
> (Anadón et Guillemette, 2006 : 33).

À la fin de cette section, nous pouvons retenir que notre recherche est de type exploratoire et que pour nos travaux, nous avons opté pour une posture épistémologique interprétativiste. En conformité avec cette dernière, nous privilégions une méthodologie qualitative basée sur une argumentation abductive.

Une fois notre paradigme de recherche précisé, il convient d'expliciter le cadre dans lequel il se matérialise : l'échantillonnage.

3.2 Échantillonnage

« L'échantillonnage est un processus au cours duquel on sélectionne un groupe de personnes ou une portion de la population pour représenter la population cible » (Fortin, 2010 : 224). Dans cette section, nous présentons notre approche en termes d'échantillonnage et les critères que nous avons considérés à cet effet. Nous abordons aussi, la constitution de notre échantillon.

3.2.1 Approche retenue

Afin de collecter les données, nous avons retenu deux techniques : l'échantillonnage intentionnel et l'échantillonnage par réseaux.

L'échantillonnage intentionnel désigne la même méthode que l'échantillonnage typique, l'échantillonnage au jugé ou l'échantillonnage par choix raisonné. Cette forme d'échantillonnage consiste à sélectionner les participants à l'étude de façon à ce qu'ils puissent valablement illustrer les sujets abordés par la recherche, tout en tenant compte d'éléments inclusifs précis.

Quant à l'échantillonnage par réseaux, il vise la constitution progressive de l'échantillon, à partir des recommandations de participants faites par les premières personnes interrogées (Fortin et Gagnon, 2016). Étant donné que notre recherche porte sur le management des espaces de coworking, nous voulions entendre plus de gestionnaires que de coworkers. Ainsi, nous avons dans un premier temps contacté quatorze (14) gestionnaires d'espaces de coworking de la région du Grand Montréal spécialisés dans des domaines différents, en espérant que la majorité nous réponde. Suite à cela, huit (8) d'entre eux nous ont répondu, mais pas tout de suite. C'est pendant cette deuxième phase de réponse à compte-gouttes, que nous avons recouru à l'échantillonnage par réseaux. Une fois que certains gestionnaires nous ont donné leur

quitus en vue de leur participation à notre étude, nous avons en effet demandé à quatre (4) d'entre eux de sonder l'intérêt de leurs coworkers et de nous mettre en relation avec ceux-ci, afin de connaître aussi leur position. L'échantillonnage par réseaux s'est poursuivi au fur et à mesure, à travers notre recommandation spontanée par des personnes interviewées à d'autres.

3.2.2 Critères de sélection des participant(e)s

Concernant les critères d'inclusion des participant(es), nous avons retenu que les personnes interrogées devaient toutes avoir plus de dix-huit (18) ans et qu'elles soient donc majeures, ce qui garantit leur aptitude à donner un consentement libre, éclairé et continu. En outre, puisque notre recherche porte sur le rôle des gestionnaires dans la créativité au niveau des espaces de coworking dont ils ont la charge dans la région du Grand Montréal, l'échantillon de participants est constitué de gestionnaires d'espaces de coworking et de coworkers, dont le lieu de travail est implanté sur ce territoire. De plus, nous avons préféré traiter avec des participants ayant une expérience de travail supérieure à six (6) mois dans le milieu du coworking, une période de temps tout de même significative dans ce secteur-là. La conformité à ces éléments d'inclusion nous semble essentielle pour avoir une bonne connaissance du terrain et un regard avisé relativement à notre sujet de recherche.

Concernant les critères d'exclusion des participant(e)s, en vertu du principe de justice qui est un principe directeur de l'Énoncé de politique des trois Conseils relatif à l'Éthique de la recherche avec des êtres humains publié en 2014 (EPTC2), notre posture de départ était de ne discriminer aucun participant en raison de considérations liées à l'origine ethnique, à la culture, au sexe, à la langue. Cependant, pour des raisons de continuité logique avec les critères de sélection précédemment exprimés, nous avons exclu de notre échantillon, les personnes de moins de dix-huit (18) ans n'étant ni gestionnaires d'espace de travail collaboratif, ni coworkers. Nous avons aussi exclu les

gestionnaires et coworkers ne travaillant pas dans le territoire étudié et dont l'expérience professionnelle dans ce domaine est inférieure à six (6) mois. Enfin, nous avons soustrait les gestionnaires et les coworkers ayant déjà été interrogés dans le cadre des données secondaires que nous exploitons. Étant donné que nous ne connaissions pas de façon précise leur identité, nous avons simplement ôté de notre liste initiale, les espaces de coworking concernés.

Après avoir clarifié les critères de sélection des participants à notre recherche, nous présentons l'échantillon qu'ils constituent dans la sous-section suivante.

3.2.3 Constitution de l'échantillon

Avant le début de nos recherches empiriques, nous avions retenu d'interroger un échantillon d'une dizaine de personnes, gestionnaires d'espaces de coworking et coworkers compris, la priorité étant accordée aux premiers. Autrement dit, nous avions fait le choix d'interroger deux fois plus de gestionnaires que de coworkers, étant donné que notre recherche porte principalement sur la façon dont ils gèrent leurs espaces. Par ailleurs, ce nombre est réaliste puisque notre recherche est d'essence qualitative et que le temps qui lui est imparti est relativement court. De surcroît, il semblait représentatif au regard de la profondeur du sujet que nous traitons et du caractère méticuleux requis par ce genre de recherche. Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, nous avons sollicité certains gestionnaires, afin qu'ils nous réfèrent à leurs coworkers. Il était prévu que cette démarche émane de nous, en tant que chercheure, mais sur le terrain, il est arrivé bien des fois, que les gestionnaires eux-mêmes nous proposent spontanément d'interroger les personnes qui fréquentent leurs espaces.

Cela a eu pour conséquence d'agrandir notre échantillon de base qui compte en définitive trente-cinq (35) participants, sans pour autant affecter les éléments d'inclusion ou d'exclusion que nous avions retenus. Parmi eux :

- nous avons échangé avec trente (30) personnes dans le cadre de nos données primaires. Vingt-trois (23) nous ont reçue en entrevue semi-dirigée et dix (10) se sont entretenues avec nous lors de conversations non enregistrées; trois (3) faisant partie des personnes qui nous ont aussi reçue en entrevue semi-dirigée;
- cinq (5) personnes ont été interviewées dans le cadre de nos données secondaires.

Nous dressons à présent, dans le tableau 3.1, le portrait des dix (10) espaces de travail partagé, tous situés dans le Grand Montréal, auprès desquels nous avons collecté les données empiriques primaires dans le cadre de notre étude.

Tableau 3.1 Point des lieux de collecte des données empiriques primaires

Espaces	Année de création	Clientèle cible
Communautique (Montréal)	1999	Tous les citoyens curieux d'apprendre
Ecto (Montréal)	2008	Travailleurs autonomes (membres de la coopérative)
Le 402 (Montréal)	2014	Travailleurs en arts visuels et secteurs connexes
L'Esplanade (Montréal)	2015	Travailleurs du secteur de l'innovation sociale
Café le 5è (Montréal)	2016	Travailleurs de tous secteurs ayant la culture du zéro déchet ou souhaitant l'adopter
Le Tiers lieu (Laval)	2016	Travailleurs membres de la coopérative
Tableau blanc (Montréal)	2016	Entrepreneurs de tous secteurs
Aire commune (Montréal)	2017	Travailleurs de tous secteurs à la recherche de réseautage
Espace L (Montréal)	2017	Femmes entrepreneures
Montréal Cowork (Montréal)	2017	Entrepreneurs

Une preuve tangible de notre approche d'échantillonnage par réseau est liée à notre entrée en contact avec l'un des gestionnaires de Communautique. Bien que son espace ne soit pas un espace de coworking, – il contient plutôt un *Fab Lab* – on nous a

fortement recommandé de le rencontrer en tant que personne-ressource, informateur-clé, en raison de sa bonne connaissance du coworking et des autres tiers-lieux de la province et aussi à cause d'une étude qu'il avait menée au plan national.

Tout au long de la présente section, nous avons précisé notre démarche d'échantillonnage en énonçant notre approche, nos critères d'inclusion et d'exclusion des participants et la constitution de notre échantillon de recherche. Ainsi, la population totale sur laquelle portent nos recherches est constituée des acteurs du coworking présents dans le Grand Montréal, une région reconnue au niveau provincial pour sa forte concentration en espaces de coworking et donc, pour sa représentativité en la matière. Pour l'étudier, nous avons procédé à un échantillonnage intentionnel et à un échantillonnage par réseaux. Cela nous a permis de retenir un échantillon composé de trente-cinq (35) d'entre ces acteurs. Nous les avons majoritairement rencontrés, mais quelques-uns procèdent des données secondaires que nous avons collectées.

Il convient à présent que nous décrivions nos méthodes de collectes des données. C'est l'objet de la section suivante.

3.3 Méthodes de collecte des données

Il est utile de repréciser ici que les données empiriques dont nous traitons dans notre travail de recherche proviennent de deux principales sources que nous avons mobilisées dans le but d'obtenir des résultats assez complets et probants : les sources primaires et les sources secondaires. Chacune de ces catégories nécessite l'emploi de méthodes particulières que nous exposons tour à tour dans la présente section.

3.3.1 Méthodes de collecte liées aux sources de données primaires

En ce qui concerne les données primaires recueillies, nous les avons mobilisées à partir : d'entrevues semi-dirigées individuelles enregistrées, d'observations participantes et d'un journal de bord.

3.3.1.1 Les entrevues semi-dirigées

L'entrevue semi-dirigée est une méthode qualitative mobilisée dans le cadre d'une recherche scientifique. Elle consiste à échanger oralement avec des personnes concernant des sujets génériques en lien avec le fait étudié, afin d'en avoir une meilleure connaissance. Dans une dynamique de partage, le chercheur priorise la flexibilité, en évitant de s'enfermer dans un cadre qui donnerait une tournure trop rigide à l'entretien, au risque de faire obstruction à la spontanéité des participants. Ce faisant, il se laisse conduire par le dialogue, plus qu'il ne le conduit lui-même, dans un sens prédéterminé (Savoie-Zajc, 2009). Dans les lignes suivantes, nous présentons nos guides d'entrevues semi-dirigées et ensuite, la manière dont elles se sont généralement déroulées.

- Présentation des guides d'entrevues semi-dirigées

Pour nos entrevues semi-dirigées, nous avons utilisé trois guides *(Voir Annexes G, H et I)*. Nous avons recouru au premier lors d'une entrevue avec un gestionnaire-membre fondateur du réseau Coworking Québec qui nous a été recommandé; au deuxième, lors de nos entrevues avec les autres gestionnaires d'espaces rencontrés et au troisième, lors de nos entrevues avec les coworkers. Ce sont des canevas qui nous ont servi de repères pour recadrer au besoin nos échanges avec les participants, plutôt que des documents auxquels nous nous collions mot pour mot, puisque notre dynamique de base était l'ouverture aux sujets qui émergeraient potentiellement de nos échanges. Ainsi, en fonction des réponses des participants, nous pouvions formuler d'autres questions non préalablement anticipées et au final, aucune interview n'était identique à l'autre. Cela

nous a permis de récolter auprès d'eux, un grand nombre d'informations relativement à leur expérience en matière de coworking et en lien avec la créativité, afin de savoir comment celle-ci est vécue et alimentée au sein des espaces de coworking.

Nos trois guides d'entrevues semi-dirigées comportent des questions ouvertes et ont en commun cinq thèmes dont nous avons traité, relativement aux cinq axes d'analyse que nous avons définis afin de pouvoir atteindre notre objectif de recherche.

Ainsi, le premier thème est intitulé : Expérience du participant et sa vision relativement au coworking au Québec. Il s'agit d'une mise en situation pour entamer l'entrevue. En l'abordant, nous souhaitions en effet savoir ce que les participants pensent du coworking en général et au Québec en particulier, notamment, son évolution et sa liaison ou non aux nouveaux modes de travail. Nous voulions aussi nous informer sur l'histoire de leur adhésion ou de leur création d'un espace de coworking, selon le cas.

Le deuxième thème porte sur le discours managérial. Les questions liées à ce thème visaient à amener nos interlocuteurs à nous parler des composantes principales de ce discours qui leur est adressé ou dont ils sont eux-mêmes les auteurs, mais aussi de ce qu'ils pensent de la créativité et de la place qu'elle occupe dans ledit discours. À travers ce thème, nous voulions également nous faire une première idée sur le terrain, de la conformité entre ce que disent les gestionnaires pour attirer les coworkers et ce qui est réellement fait dans les espaces de coworking.

Le troisième thème est : Construction d'une communauté de vie et d'apprentissage au sein des espaces de coworking. Les questions sous-jacentes ont été formulées dans le but de découvrir ce que signifie la notion de communauté pour les gestionnaires et coworkers interrogés et s'ils se considèrent comme faisant partie d'une communauté dans l'espace de coworking qu'ils fréquentent ou qu'ils dirigent. En cas de réponse

positive, nous leur demandions les éléments caractérisant cette communauté et dans le contraire, nous leur demandions de nous expliquer leur position.

Le quatrième thème concerne la notion de faces cachées. Les questions liées à son énonciation sont destinées à nous faire connaître ce que les participants à l'étude estiment éventuellement être les zones d'ombre du management promouvant la créativité au sein de leurs espaces de coworking.

Le cinquième thème s'intitule : Pratiques managériales et améliorations envisagées. À ce niveau, en posant nos questions, nous souhaitions d'une part, savoir les attentes des coworkers en matière d'amélioration des actions posées par leurs gestionnaires, pour que le management de leurs espaces de coworking réponde mieux aux promesses de créativité contenues dans le discours managérial qui y est associé. Nous souhaitions d'autre part que les gestionnaires se prononcent sur leur style de gestion, sur le modèle dont ils s'inspirent pour promouvoir la créativité dans leurs espaces de coworking et sur les mesures qu'ils jugent nécessaires à prendre pour s'en rapprocher davantage.

Nous avons retenu ces thèmes de manière à prendre en considération les problématiques spécifiques à notre recherche et qui n'ont donc pas été abordées dans le guide employé par les étudiantes-chercheures dont proviennent certaines de nos données secondaires, sur lesquelles nous reviendrons. Celui-ci était en effet uniquement destiné aux gestionnaires et portait sur :

- la description des espaces;
- leur statut juridique;
- leurs offres de services;
- les critères de choix des membres par les gestionnaires;
- les procédures appliquées au sein des espaces;
- les formes de collaboration possibles;

- les sources de conflits;
- les compétences d'un bon gestionnaire d'un espace de coworking.

Pour en revenir à nos guides d'entrevues, l'énonciation de nos questions principales (1, 2, 3...) était assez claire, de manière à en favoriser une compréhension aisée par les participants qui ont entre autres été sélectionnés, en fonction de leur capacité effective à participer à notre recherche. Nous avons néanmoins prévu des sous-questions (a, b, c...) qui sont en fait des reformulations et/ou des relances pour éventuellement : soit les orienter au cas où ils ne comprendraient pas bien l'une quelconque des questions, soit pour nous rassurer d'avoir bien compris leurs réponses.

- Déroulement des entrevues semi-dirigées

En réalisant des entrevues semi-dirigées individuelles, nous voulions laisser cours à la libre expression des personnes interviewées, tout en restant structurée dans notre démarche. Elles ont fait suite à la signature conjointe d'un formulaire d'information et de consentement à travers lequel les participants ont notifié leur accord à participer à notre étude et nous ont autorisées à enregistrer sur support audio les échanges *(Voir Annexe F)*. Nous avons opté pour ce genre d'entrevue et donc, pour la formulation de questions dont l'ouverture devrait permettre à nos interlocuteurs de s'exprimer le plus volontairement possible. Leur orientation est à la fois objective et subjective. Nous souhaitions en effet obtenir des informations tangibles liées aux connaissances d'ordre général qu'ont les divers participants relativement à notre sujet de recherche. Nous comptions aussi sur leur engagement spontané à partager avec nous, l'expérience qu'ils ont vécue et qu'ils continuent de vivre en la matière.

Les entrevues semi-dirigées des participants se sont quasiment toutes déroulées dans les espaces de coworking et dans un *Fab Lab*, précisément au niveau des postes de travail ou dans une salle de conférence, ou encore sur la terrasse ou dans le coin-cuisine de ces lieux et ceci, par souci de quiétude et/ou de confidentialité. Une seule fois, en

raison de l'emploi du temps chargé d'un gestionnaire, l'entrevue a eu lieu dans un restaurant à proximité de son espace de coworking, au cours de sa pause-dîner. Même dans ce cas particulier, nous avons adopté une attitude visant à préserver au mieux le caractère confidentiel de nos échanges. Toutes ces entrevues ont eu lieu dans une ambiance conviviale, une ambiance qui était requise pour que nos interlocuteurs puissent se sentir à l'aise de partager leurs expériences avec nous. Elles constituent en somme, des moments de dialogues fructueux et uniques pendant lesquels nous avons beaucoup appris et avons en retour à l'occasion, partagé nos connaissances théoriques avec les personnes interrogées.

Au total, nous avons effectué vingt-deux (22) entrevues semi-dirigées impliquant vingt-trois (23) gestionnaires et coworkers (dont une faite en binôme de gestionnaires cofondateurs). Nous avons ensuite procédé à leur retranscription, sous forme de verbatim. Le tableau 3.2 suivant en présente une synthèse :

Tableau 3.2 Tableau récapitulatif des entrevues semi-dirigées enregistrées dans le cadre des données primaires

Espaces	Acteurs du coworking	Durée	Nombre de pages
Communautique (1 interview – 1 personne)	1 Gestionnaire (Informateur-clé)	49min15sec	17
Ecto (2 interviews – 2 personnes)	1 Gestionnaire	58min39sec	31
	1 Coworker	01h28min05sec	33
Le 402 (3 interviews – 3 personnes)	1 Gestionnaire	47min14sec	19
	1er Coworker	50min32sec	21
	2e Coworker	01h17min02sec	25
L'Esplanade (1 interview – 1 personne)	1 Gestionnaire	28min03sec	11
Café le 5è (1 interview – 1 personne)	1 Gestionnaire	54min51sec	18
Le Tiers Lieu (2 interviews – 3 personnes)	2 Gestionnaires	02h05min56sec	54
	1 Coworker	01h00min58sec	22
Le Tableau blanc (1 interview – 1 personne)	1 Gestionnaire	1h22min54sec	33
Aire commune (1 interview – 1 personne)	1 Gestionnaire	30min29sec	17
Espace L (1 interview – 1 personne)	1 Gestionnaire	23min14sec	17
Montréal Cowork (9 interviews – 9 personnes)	1er Gestionnaire	55min39sec	21
	2e Gestionnaire	28min13sec	11
	3e Gestionnaire	42min59sec	20
	1er Coworker	29min17sec	11
	2e Coworker	47min40sec	18
	3e Coworker	23min28sec	11
	4e Coworker	31min55sec	13
	5e Coworker	37min27sec	17
	6e Coworker	01h07min41sec	27
Total		**19h01min31sec**	**457**

Les entrevues que nous avons réalisées pour une durée moyenne de cinquante-deux (52) minutes chacune, nous ont permis d'avoir un portrait instantané de ce que pensaient les participants concernant leur propre parcours et relativement aux autres sujets soulevés par nos guides d'entrevues semi-dirigées. Puisqu'ils n'avaient qu'une idée globale de ceux-ci, la richesse des données obtenues par ce truchement provient surtout de la spontanéité de leurs réponses qui ont fait émerger de nouveaux enjeux à propos desquels nous avons échangé. Nous avons ainsi pu avoir une compréhension supérieure de leur vécu, comparativement aux informations issues des données obtenues de façon non interactive, notamment en exploitant les sources secondaires. Ce bilan est encore plus notable en ce qui concerne les observations participantes que nous abordons dans le prochain paragraphe.

3.3.1.2 Les observations participantes

L'observation participante peut être définie de différentes manières selon les auteurs. Nous avons retenu de la désigner dans le cadre du présent travail comme :

> Un dispositif de recherche dont la caractéristique principale, du moins dans sa présentation classique – celle de l'école de Chicago –, est de chercher à faire fonctionner ensemble, sur le terrain, l'observation, qui implique une certaine distance, et la participation, qui suppose au contraire une immersion du chercheur dans la population qu'il étudie (Lapassade, 2002 : 377-378).

Elle constitue pour nous, une méthode de collecte de données complémentaire à l'entrevue, puisqu'elle permet de mieux cerner l'expérience des participants, laquelle va toujours bien au-delà de ce qu'ils peuvent dire durant une rencontre prévue pour tenir dans une heure de temps. L'annexe L de notre document présente la grille d'observation de Spradley (1980), dont certains éléments (en couleur) nous ont inspirée pour nos observations participantes. Dans les lignes suivantes, nous la décrivons et par la suite, nous expliquons le déroulement de nos observations.

- Présentation de la grille d'observation

Il s'agit d'une matrice dans laquelle Spradley (1980) suggère aux chercheurs à titre indicatif, des éléments qu'ils peuvent surveiller sur le terrain au cours de leurs observations. Puisqu'elle peut donner lieu à de multiples combinaisons possibles, il leur recommande de l'adapter à leur recherche, en fonction de la spécificité de leur lieu d'observation. C'est le caractère exploratoire de la nôtre et le fait que nos observations se soient déroulées dans des espaces de coworking où nous devions examiner des faits sociaux relativement à nos cinq axes d'analyse, qui ont guidé notre choix de certains éléments de cette grille. Nous nous sommes ainsi focalisée sur les aspects suivants : l'espace (lieu), le temps, les objectifs, les objets, les événements, les activités, les acteurs et leurs sentiments.

La description des lieux, en lien avec notre premier axe d'analyse nous a permis d'étudier certaines implications concrètes des nouveaux modes de travail dans les espaces de coworking visités. Le *design* des lieux, comme nous l'avons vu dans la revue de littérature, est l'une des caractéristiques principales des espaces de coworking et il favorise la créativité s'il est réalisé à bon escient. Nous nous sommes donc questionnée comme suit : *can you describe in detail all the places?*

Nous intéresser aux différents usages de ces lieux ainsi qu'au temps, nous a aidée à nous pencher sur la flexibilité des espaces de coworking et sur les implications concrètes des nouveaux modes de travail au niveau desdits espaces, toujours en lien avec notre premier axe d'analyse. À cet effet, nous avons repris les questions suivantes de Spradley (1980) : *what are all the ways space is used by actors?* Et *how are objects used at different times?*

Découvrir les objectifs poursuivis par les gestionnaires et les changements spatiaux qu'ils opèrent dans leurs espaces, nous a servi à mieux saisir les messages qu'ils pouvaient véhiculer à travers leurs discours, ainsi que leurs conséquences.

Relativement à notre deuxième axe d'analyse, nous nous sommes donc demandée : *what are all the ways space is related to goals?* Et aussi : *what spatial changes occur over time?*

Essayer de répondre à la question *what are all the ways space is related to goals?* nous a aussi conduite à explorer empiriquement notre troisième axe d'analyse qui concerne notamment les pratiques managériales, puisque celles-ci sont mises en œuvre par les gestionnaires dans l'objectif que la fréquentation de leurs espaces puisse permettre aux coworkers d'être créatifs.

Concernant l'existence d'une communauté au sein des espaces de coworking (notre quatrième axe d'analyse), pour pouvoir l'évaluer empiriquement, réfléchir sur les interrogations suivantes nous a été utile :

- *what activities are goal seeking or linked to goals?* (par rapport à la façon dont les activités qu'ils organisent, permettent aux gestionnaires d'atteindre leurs objectifs);
- *how do events involve feelings?* (par rapport à l'impact des événements organisés dans les espaces, sur les sentiments éprouvés par les coworkers);
- *how do events occur over time? Is there any sequencing?* (en lien avec la fréquence à laquelle les événements ont lieu dans les espaces de coworking);
- *when are all the times actors are "on stage"?* (en relation avec les moments où les acteurs du coworking interviennent activement dans la vie de leurs espaces);
- *how are objects used in seeking goals?* (en lien avec la façon dont les objets présents dans les espaces peuvent contribuer à l'atteinte des objectifs);
- *what are the feelings experienced by actors?* (par rapport aux sentiments des coworkers);

- *how are actors involved in activities?* (par rapport à l'implication des acteurs du coworking fréquentant le même espace, dans l'organisation des diverses activités).

Comprendre la façon dont les espaces de coworking s'y prennent, grâce aux gestionnaires, pour atteindre leurs objectifs, nous a également permis d'aborder la concrétisation des faces cachées de la créativité dans les espaces de coworking (notre cinquième axe d'analyse). Nous avons ainsi à ce niveau, recouru une fois de plus à la question : *what are all the ways space is related to goals?*

Ces différents questionnements de la grille de Spradley que vous avons retenus, tout comme dans le cas de nos guides d'entretien, ne sont pas à considérer comme des directives obligatoires que nous devions suivre. Ce sont ceux qui cadraient le plus avec notre recherche et à ce titre, ils nous ont servi en quelque sorte de « boussole », pour mieux approcher les acteurs du coworking dans leur milieu de travail.

- Déroulement des observations participantes

Nous souhaitions dès le début de nos recherches, réaliser des observations de terrain dans deux espaces de coworking n'ayant pas le même rapport à la créativité et situés dans la région du Grand Montréal, idéalement à Montréal. Le réseau Coworking Québec dénombrait en effet quatre-vingt-onze espaces dans la province au 19 septembre 2018, dont plus des trois quarts sont situés dans cette ville. Définie par sa forte concentration d'espaces de coworking, elle se trouve aussi de ce fait, définie par leur diversité. En faisant ce choix géographique, nous pouvions ainsi comparer les espaces concernés afin de croiser nos résultats. C'est donc en ayant une telle expectative que nous avons négocié notre accès au terrain. Cela présentait pour nous un double avantage : accroître la crédibilité desdits résultats, puis identifier les réalités communes et les différences entre les espaces.

Nous avons donc effectué nos observations participantes dans deux espaces de coworking montréalais assez différents, à raison de six semaines dans chacun d'eux.

Dans le premier, nous avons relevé la présence de trois principales catégories de coworkers :

- les membres abonnés à l'espace dans une perspective long-termiste, qui viennent dans l'espace pratiquement tous les jours de la semaine, parfois même les weekends. Ce sont les plus nombreux;
- les personnes qui louent fréquemment des salles de réunion pour des rencontres d'affaires;
- les représentants d'entreprises détentrices d'un bureau virtuel dans l'espace de coworking, qui bénéficient d'un suivi régulier de leur courrier et qui passent de temps en temps dans l'espace pour le retirer.

Dans cet espace, nous faisions pleinement partie de l'équipe de gestion (plutôt grande), nous mettant dans la peau d'un gestionnaire, en collaboration avec les autres. À ce titre, nous avons assisté à leurs réunions et donné notre avis chaque fois que nous étions sollicitée. Nous avons également joué les rôles de concierge et d'animatrice de communauté : ouverture et fermeture de site, organisation d'événements de réseautage, accueil des clients, secrétariat, organisation d'une activité de promotion de l'espace, encadrement d'autres stagiaires, tenue de cafétéria, etc. Nous y avons aussi été référée, comme nous le verrons plus tard. Tout cela nous a permis de voir de près comment se gérait un espace de coworking dédié à l'entrepreneuriat, ainsi que les dispositions favorisant la créativité qui y étaient prises.

Dans notre deuxième lieu principal d'observation participante, nous avons surtout endossé le rôle de coworker, afin d'avoir un autre regard sur les faits et de vivre les mêmes réalités que ceux qui sont censés bénéficier des dispositions abordées plus haut. Cependant, il nous arrivait de donner de temps en temps des coups de main ponctuels

à la gestionnaire qui était souvent absente (accueil de clients potentiels qui ont parfois visité l'espace, nettoyage, gestion de courrier...) Nous y avons donc loué un poste de travail en bonne et due forme. Mis à part les usagers réguliers et les détenteurs de bureaux virtuels, aussi identifiés comme groupes d'usagers dans notre premier lieu d'observation, ce second espace est fréquenté par des personnes utilisant ponctuellement le studio l'avoisinant, notamment des mannequins, des photographes et des personnes voulant poser à titre personnel pour des séances de *shooting*. Les mouvements observés étaient bien plus nombreux en ce qui concerne cette dernière catégorie. Ici, du fait du petit nombre de personnes établies durablement sur place, peu d'événements étaient organisés pour rassembler la communauté. Durant notre séjour, ce facteur ne nous a pas empêchée d'échanger avec elles sur des sujets aussi variés que : notre thème de recherche, l'actualité, les difficultés de la vie entrepreneuriale. Nous avons en outre, à plusieurs reprises, bénéficié de leur aide et avons été témoin du partage entre eux, d'idées relativement à leurs activités professionnelles respectives.

Au total, nous avons passé trois mois dans deux espaces de coworking[17] assez contrastés de par leur taille, le rôle que nous y avons joué, la personnalité des gestionnaires, leurs rapports à la créativité et surtout leurs pratiques managériales. Nous avons pu expérimenter ces propos : *« l'observation participante[...]ne laisse pas le chercheur inchangé[...]l'implication du chercheur variera beaucoup selon le type de communauté dans lequel il séjourne »* (Fortin, 1987 : 31). Ces moments ont ainsi été pour nous, l'occasion de nous intégrer au monde professionnel étudié et de prendre des notes fort enrichissantes pour notre compréhension des faits observés. Généralement, les renseignements obtenus et les expériences vécues pendant ces observations-là et celles plus ponctuelles dans d'autres espaces que nous avons visités, venaient confirmer ce que les participants nous ont dit en entrevue semi-dirigée. Les différences les plus notables ont été relevées surtout au niveau de quelques perspectives théoriques.

[17] Ces espaces font aussi partie de ceux dans lesquels nous avons effectué les entrevues ci-dessus évoquées.

En voyant travailler les gestionnaires d'espaces de coworking et les coworkers et/ou en travaillant avec eux, d'autres évidences nous sont apparues *in situ*. Nos observations participantes, compte tenu de notre contribution sur le terrain, s'apparentent ainsi à de l'ethnographie, puisqu'elles nous ont permis de mieux comprendre le management des espaces de coworking. Or, ces derniers peuvent être classés parmi les contextes de recherche dont on ne pourrait avoir dans l'ordinaire, que des connaissances superficielles et qui se distinguent par des informations trop subtiles pour être partagées oralement pendant des entrevues (Côté et Gratton, 2014).

La troisième méthode mobilisée pour la collecte de nos données primaires, c'est l'usage d'un journal de bord. Nous en parlons dans le paragraphe ci-après.

3.3.1.3 Le journal de bord

Le journal de bord est un document :

> Où on note tout, c'est-à-dire tout ce qui semble pertinent et même ce qui ne l'est pas à première vue, comme les conversations, les événements, les anecdotes, les impressions, les potins, les incertitudes méthodologiques[...]À la fois mémoire et distanciation, c'est la façon de garder trace des conversations, anecdotes, expressions qu'autrement on oublierait rapidement et qui se révéleront précieuses lors de l'analyse (Fortin, 1987 : 30).

C'est donc à un exercice d'annotation quasi-quotidienne des différents moments jalonnant nos journées de recherche que nous nous sommes prêtée. Qu'il s'agisse d'occasions festives, de tête-à-tête imprévus, de rencontres avec des partenaires durant lesquelles nous assistions les membres de l'équipe de gestion ou de réunions hebdomadaires, nous avons essayé de retranscrire objectivement dans notre journal de bord d'environ trois cent (300) pages, les détails pouvant nous aider plus tard à les reconstituer mentalement et à faire une meilleure analyse.

Nous avons aussi consigné dans ce journal de bord, les synthèses de nos conversations non enregistrées. Celles-ci sont relatives aux échanges que nous avons eus avec dix

(10) personnes différentes dans nos deux principaux lieux d'observation : des gestionnaires d'espaces de coworking et des coworkers. Nous n'avons pas pu enregistrer ces discussions, parce qu'elles étaient pour la plupart recommandées expressément par les gestionnaires ou encore, parce qu'elles étaient inopinées. Elles ont cependant fait l'objet de prises de notes. Au cours de ces conversations qui se déroulaient généralement dans un cadre informel, nous avons échangé avec nos interlocuteurs sur certains constats qui ont surgi lors de nos observations. Cela nous a permis d'obtenir des réponses très spontanées des participants qui n'y étaient pas vraiment préparés, car n'ayant pas encore reçu à cette étape de la recherche, notre courriel de prise de contact (*Voir Annexes C et D*). Ils nous ont ainsi donné des conseils pour la suite de nos recherches, en plus de répondre à des questions en relation avec les thèmes abordés dans nos guides d'entrevue. Puisque nous n'avions sur nous en ces moments, aucun dispositif matériel pour pouvoir les sauvegarder et que nous ne pouvions que prendre des notes, nous n'avons jamais eu de réticences à cet égard, comme l'ont vécu certains chercheurs (Hamza et Hadrich, 2009; Wagnac, 2016). Nos interlocuteurs, fortement encouragés par les gestionnaires d'espaces (au cas où ils ne l'étaient pas eux-mêmes), se sont donc prêtés au jeu et se sont librement exprimés, ne se privant pas de nous raconter parfois des anecdotes fort intéressantes.

Ces différents échanges furent aussi des moments de partage et d'apprentissage mutuel. Ils ont eu lieu pendant des repas, pendant une marche pour faire des courses, sur des terrasses d'espaces de coworking, dans des aires communes, des bureaux ou des salles de conférence, au cours d'activités ou encore, pendant que nous vivions nous-même l'expérience de coworker ou de membre d'équipe de gestion d'espace de coworking.

Nous avons en outre inscrit dans notre journal de bord, le résumé de nos activités et de nos visites dans les espaces où nous sommes allée et qui n'étaient pas forcément nos lieux principaux d'observations. C'est ainsi que nous avons :

- effectué une journée d'essai dans un espace de coworking;

- effectué une demi-journée d'observation dans deux autres;
- visité plusieurs autres espaces dans le cadre de la *Learning expedition* organisée en mai 2018 par le *Research Group on Collaborative Spaces* (RGCS)[18] et en dehors, dont trois dans lesquels nous avons passé des matinées;
- participé au lancement d'un produit collaboratif (dont nous traitons dans le prochain chapitre) par des coworkers, ainsi qu'à divers ateliers d'idéation ou portant sur l'entrepreneuriat participatif.

À la fin de cette sous-section, nous pouvons retenir que les entrevues semi-dirigées individuelles réalisées, les observations participantes que nous avons effectuées et le journal de bord que nous avons tenu, nous ont permis de mobiliser un important corpus de données primaires que nous exploitons dans le cadre de nos analyses. Les méthodes mobilisées relativement à la collecte de nos données secondaires n'ont pas une valeur moindre. Nous leur consacrons notre prochaine sous-section.

3.3.2 Méthodes de collecte liées aux sources de données secondaires

Elles sont principalement constituées de l'exploitation de fichiers numériques mobilisés lors d'une précédente recherche et de la mobilisation d'une documentation additionnelle.

3.3.2.1 Exploitation de fichiers numériques mobilisés lors d'une précédente recherche

Ces fichiers sont constitués d'informations numériques collectées l'année dernière par des étudiantes de l'UQAM dans le cadre de leurs travaux de fin de maîtrise. Leur accessibilité nous a été rendue possible par le fait que lesdits travaux portent aussi sur

[18] Il s'agit d'une expédition exploratoire effectuée lors des 7es Journées Georges Doriot à Montréal. Elle avait pour but la visite d'espaces de travail collaboratifs et la rencontre d'entrepreneurs sur leurs lieux de travail, grâce à l'utilisation de la méthode de co-construction des connaissances *OWEE (Open Walked Event-based Experimentations)*. Voir Annexe K pour les résultats de cette expédition exploratoire.

le coworking et que nous avons la même direction de recherche que les étudiantes concernées. Ces informations recouvrent essentiellement : un répertoire des espaces de coworking présents au Québec et des fichiers audios anonymes d'entrevues.

Le répertoire des espaces de coworking présents au Québec a été réalisé par ces étudiantes, sur la base de la consultation de leurs sites internet. Il nous a permis de gagner du temps au début de notre recherche, quand il s'agissait pour nous d'avoir une idée sur la cartographie du Québec en matière d'espaces de coworking. Nous avons ainsi pu les cibler plus facilement.

Les fichiers audios anonymes d'entrevues se réfèrent à cinq (5) enregistrements d'entrevues de gestionnaires réalisées en 2017 dans certains de ces espaces, mais non encore retranscrites ni analysées. Lesdits enregistrements ont été effectués dans le cadre d'un autre projet, celui des étudiantes susmentionnées ayant obtenu un Certificat d'approbation éthique délivré par le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains de l'École des Sciences de la gestion de l'UQAM (CERPE 1), suite à la demande numéro 1646, du 17 janvier 2017. L'accès auxdites entrevues nous a guidée dans l'identification de pistes de recherche à approfondir, puisqu'elles n'avaient pas été abordées dans le cadre de l'étude concernée. L'opportunité de l'exploitation de ces fichiers nous a par ailleurs conduite à affiner notre échantillon en vue de la réalisation de nos propres entrevues, car il s'agissait désormais, de nous adresser à des espaces autres que ceux ayant déjà été contactés, pour ne pas courir le risque d'interroger les mêmes personnes. Nous avons donc aussi retranscrit ces entrevues, afin de les analyser dans le cadre de notre travail. Elles constituent tout aussi bien, des sources conséquentes de connaissances qui nous ont aidée à améliorer notre compréhension du coworking, tel qu'il est vécu au Québec, avant même que nous nous engagions sur le terrain.

À part les fichiers numériques mobilisés lors d'une précédente recherche, nous avons aussi recouru, au nombre des méthodes de collectes de nos données secondaires, à la mobilisation d'une documentation additionnelle aux écrits que nous avons utilisés pour nos deux premiers chapitres. Nous en parlons dans le paragraphe ci-après.

3.3.2.2 Mobilisation d'une documentation additionnelle

Il s'agit :

- de publications faites sur les pages internet de plusieurs espaces de travail partagés de la province;
- des rapports d'activités de certains de ces espaces;
- des actes de conférence des 7es Journées Georges Doriot.

Les publications faites sur internet concernant les espaces de travail partagés de la province étaient faites par eux-mêmes ou par d'autres personnes et institutions. La consultation de la première catégorie de publications, donc des informations affichées sur les pages des espaces, outre le fait de nous fournir leurs adresses, nous a permis d'avoir une première connaissance des services qu'ils proposent, ainsi qu'un aperçu de comment ils se définissent eux-mêmes, avant d'aller à la rencontre de leurs acteurs. Quant à la seconde, elle nous a renseignée sur le point de vue de tiers, en général les médias, sur l'impact des espaces dans le monde professionnel contemporain.

Les rapports d'activités : ils portent sur le bilan des activités effectuées au cours de l'année 2016-2017 par certains espaces de travail partagés. Ils nous ont été respectivement transmis sur support papier par le gestionnaire d'un espace de coworking et électroniquement, et par le gestionnaire du *Fab Lab* qui nous a été référé en tant qu'informateur-clé. Ce dernier nous a en effet donné les indications nécessaires pour pouvoir télécharger celui de son organisation. Ces rapports nous ont permis d'approfondir les connaissances que nous avions des espaces concernés, connaissances

qui provenaient de leurs publications et des interviews semi-dirigées impliquant leurs gestionnaires.

Créées en 2006, les Journées Georges Doriot constituent un événement scientifique biennal international réunissant des chercheurs de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM (ESG UQAM), de l'École de management de Normandie et de la Haute École de Commerce de Paris, ainsi que des professionnels de divers horizons. Leurs échanges portent sur l'entrepreneuriat, notamment en ce qui a trait à l'intelligence pratique, à la vocation transdisciplinaire et à l'ouverture de la recherche aux professionnels. La septième édition s'est tenue du 15 au 17 mai 2018 dans les locaux de l'UQAM et avait pour thème : Entreprendre et partage : quel potentiel de transformation sociale? Nous avons pu nous impliquer dans son organisation et avons ainsi eu accès aux documents de conférence de certains participants ayant animé des ateliers à l'occasion. Ceux-ci nous ont permis de mieux appréhender les changements qui émergent des pratiques entrepreneuriales observées de nos jours et notamment, en ce qui concerne les nouvelles formes d'organisation et les nouveaux espaces de travail, dont font partie les espaces de coworking.

À la fin de cette section, nous présentons le tableau 3.3 qui fait le point de nos différentes méthodes de collecte des données empiriques et des éléments auxquels nous avons eu accès en les exploitant :

Tableau 3.3 Synthèse des méthodes de collecte des données

Méthodes employées	Informations recueillies
Entrevues semi-dirigées	• Cheminement professionnel des participants • Catégories d'espaces de coworking • Historique des structures (espaces ou réseau) • Expérience rapportée par les participants relativement à nos axes d'analyse
Observations participantes	• Fonctionnement des espaces au quotidien • Processus de prise de décisions • Relations interpersonnelles • Activités • Idéologies et routines • Expérience vécue par les participants relativement à nos axes d'analyse
Journal de bord	• Synthèse des conversations non enregistrées : cheminement professionnel des participants, leur rapport à la créativité, leurs recommandations au sujet de notre recherche • Impressions en cours d'action des participants • Leurs défis journaliers • Tâches exécutées • Opinions personnelles et celles de chercheurs travaillant dans le même champ • Points communs et différences entre déclarations des participants et réalités du terrain
Fichiers numériques mobilisés lors d'une précédente recherche	• Première cartographie des espaces de coworking québécois • Nouvelles pistes de recherches • Premiers critères de sélection des espaces participants
Publications faites sur internet concernant les espaces de travail partagés de la province	• Services proposés • Discours public • Position des médias
Rapports d'activités	• Fonctionnement des espaces • Actions menées au cours de l'année • Rôles des gestionnaires • Partenaires
Actes de conférence (7es Journées Georges Doriot)	• Nouvelles pratiques entrepreneuriales • Nouvelles formes d'organisation de travail • Particularités des nouveaux espaces de travail

Dans la troisième section de ce chapitre, nous avons présenté nos méthodes de collecte des données qui peuvent se résumer comme suit : les entrevues semi-dirigées individuelles, les observations participantes et l'usage d'un journal de bord, en ce qui concerne nos données primaires; l'exploitation de fichiers numériques relatifs à une précédente recherche et la mobilisation d'une documentation additionnelle, en ce qui concerne nos données secondaires.

Suite à la présentation de ces méthodes de collecte des données, il est important que nous indiquions comment nous procéderons à leur analyse.

3.4 Procédure d'analyse des données

Notre recherche, rappelons-le, est exploratoire et qualitative. Il s'agit donc pour nous de manipuler des données qualitatives liées aux pratiques soutenant l'entretien d'un climat favorable à la créativité dans les espaces de coworking. L'analyse des données qualitatives, c'est *« le processus qui consiste à organiser et à interpréter les données narratives en vue de découvrir des thèmes, des catégories et des modèles de référence »* (Fortin et Gagnon, 2016 : 358). Les auteurs proposent de l'effectuer en six étapes : l'organisation des données, leur révision et l'immersion du chercheur, le codage des données, l'élaboration de catégories et l'émergence de thèmes, la recherche de modèles de référence et enfin, l'interprétation des résultats et les conclusions. Dans une approche abductive, nous avons également appliqué ces étapes à notre propre recherche.

3.4.1 Première phase : organisation des données collectées

Afin de structurer nos données, nous avons procédé à la retranscription fidèle sous forme de verbatim de toutes les entrevues que nous avons personnellement effectuées et de celles auxquelles nous avons eu accès par le biais de nos données secondaires. Le

logiciel *Dragon Naturally Speaking* nous a été utile à ce niveau, mais nous avons surtout réalisé des retranscriptions manuelles, sans assistance informatique.

Nous avons aussi retranscrit les conversations non enregistrées que nous avons eues avec certains participants. Nous disposons donc d'un corpus de cinq cent soixante-neuf (569) pages d'interviews et de conversations non enregistrées, d'une durée totale de vingt-sept (27) heures sept (07) minutes et trente-huit (38) secondes. Toutes nos autres données (notes prises dans notre journal de bord, rapports d'activités, publications, documents de conférences…) ont été ordonnées par catégories, afin de nous permettre d'en retenir l'essentiel et de mieux les exploiter.

3.4.2 Deuxième phase : révision des données et immersion

Cette étape constituait pour nous, l'occasion de mieux nous accoutumer avec notre matériau de recherche pour « le laisser parler ». Nous l'avons donc relu à plusieurs reprises, en faisant fi de tout jugement personnel, pour distinguer les éléments majeurs et ceux qui pouvaient l'être moins, pour déceler les premières singularités qui ressortaient. Nous pouvions de ce fait commencer à jauger la propension de la prise en compte de ces points dominants bruts, à participer véritablement à la résolution de notre problématique.

3.4.3 Troisième phase : le codage

Cette étape est l'*« une des voies possibles par lesquelles le chercheur transforme le monde empirique, brut et désordonné de l'expérience, en un monde organisé d'idées et de concepts, passant ainsi du monde « des sens » au monde « du sens » »* (Allard-Poesi, 2003 : 1). Elle lui permet substantiellement de répartir chacun des textes retranscrits en plusieurs portions de texte désignées sous le terme d'unités analytiques et de rattacher ces dernières à des codes qui renvoient à une idée précise. De façon plus précise :

> Codes are labels that assign symbolic meaning to the descriptive or inferential information compiled during a study. Codes usually are attached to data "chunks" of varying size and can take the form of a straightforward, descriptive label or a more evocative and complex one (e.g, a metaphor) (Miles *et al.*, 2014 : 71-72).

Pour réaliser le codage de nos données, nous avons eu recours au logiciel Atlas.ti. En effet, c'est un logiciel qui permet d'obtenir des conclusions fiables, puisqu'il aide entre autres le chercheur à : faire le suivi chronologique de sa démarche d'analyse, rassembler toutes les réflexions qu'il a faites relativement à la recherche, manier les différents codes de manière assez souple en les modifiant ou en ajoutant de nouveaux au besoin, établir et gérer les relations entre eux. Par ailleurs, Atlas.ti dispose d'un outil d'assistance graphique qui permet au chercheur qui l'utilise, de traduire synthétiquement en image, les relations entre les codes et donc, les axes principaux de son analyse (Bandeira-de-Mello *et al.*, 2011). Dans ce cadre, nous avons utilisé les thèmes associés à nos questions de recherche pour créer une cinquantaine de codes, puis nous en avons identifié de nouveaux, qui ont émergé des propos des membres de notre échantillon *(In vivo coding)*. Au total, nous avons retenu des codes et nous les avons définis. Nous avons ensuite relié chaque passage de nos retranscriptions à un ou plusieurs code(s) selon le cas, en procédant phrase par phrase, même si certains mots sont restés inutilisés. Nous avons ainsi pu dégager ce que nos interlocuteurs nous ont dit relativement à chaque code. Au fur et à mesure, nous avons corrigé les codes, pour qu'ils soient vraiment représentatifs des passages concernés.

3.4.4 Quatrième phase : l'élaboration de catégories et l'émergence de thèmes

L'élaboration de catégories (ou catégorisation) :

> Consiste à relever dans les segments de texte, des thèmes saillants, des phrases récurrentes et des modèles de référence qui représentent une signification particulière (unité de sens) en vue de dégager des catégories significatives auxquelles on donne un nom (étiquette) (Fortin et Gagnon, 2016 : 362).

Il s'agit donc ici de regrouper les codes se rapportant à une même réalité en familles homogènes.

Faire émerger les thèmes, c'est pouvoir établir des liens entre les catégories précédemment identifiées, liens se matérialisant justement à travers les thèmes. Ceux-ci peuvent être compris comme *« des modèles généraux tirés des données, grâce à la catégorisation et à l'analyse d'unités de signification »* (Fortin et Gagnon, 2016 : 363). Une fois la catégorisation effectuée, nous avons pu extraire les différents thèmes significatifs qui se dégagent des données et qui reviennent assez fréquemment. Ici aussi, le logiciel Atlas.ti nous a été d'une grande utilité.

3.4.5 Cinquième phase : la recherche de modèles de référence

Les modèles de référence constituent pour le chercheur, des canevas possibles lui permettant de présenter le fruit de son travail. En effet, les plus significatifs l'aident à organiser les liens entre les catégories, à présenter ses résultats et facilitent donc à terme son analyse. Étant donné que la présente étape apparaît comme la mieux indiquée pour percevoir des justifications additionnelles, nous avons essayé de démontrer de manière explicite les différentes interactions et ce, en nous inspirant aussi bien de la littérature déjà répertoriée, que d'une littérature complémentaire que nous avons recherchée, compte tenu des résultats qui ressortaient progressivement de nos enquêtes.

3.4.6 Sixième phase : l'interprétation des résultats et les conclusions

> Interpretation means attaching significance to what was found, making sense of findings, offering explanations, drawing conclusions, extrapolating lessons, making inferences, considering meaning, and otherwise imposing order or an unruly but surely patterned world (Patton, 2015 : 570).

Cette phase représente le point ultime de l'analyse des données qualitatives en ce qu'elle concrétise la résolution de la problématique de départ. Une fois les résultats de l'étude présentés, il convient en effet que le chercheur les interprète et en tire les conséquences nécessaires. Les évidences qu'il a relevées lors de l'examen approfondi du matériau, qu'elles concordent ou non avec ses certitudes préliminaires ou encore, avec les présomptions des recherches existantes, sont exposées et expliquées. Ce faisant, le chercheur propose une compréhension harmonieuse du phénomène étudié, en même temps qu'il exprime son point de vue. Il s'agit là d'un exercice de positionnement personnel donc subjectif, mais qui doit être réalisé avec doigté et sur la base d'une démarche claire, transparente et rigoureuse. Tel est l'objectif qu'on s'est fixé, la ligne directrice qui a gouverné l'ensemble de notre démarche.

La figure 3.1 sous forme de pyramide inversée ci-après résume les différentes étapes que nous avons suivies pour notre analyse de données et les outils utilisés à cet effet.

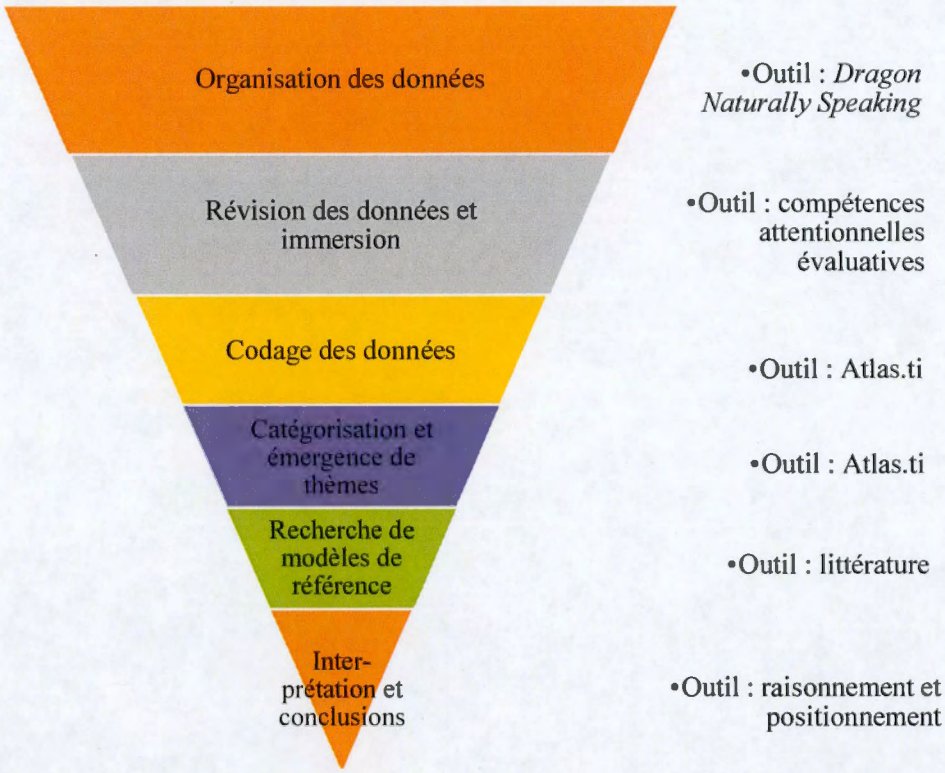


Figure 3.1 Étapes et outils d'analyse des données

À titre de synthèse de cette section, précisons que pour nos recherches, nous avons retenu la procédure d'analyse des données proposée par Fortin et Gagnon (2016) en matière de recherche qualitative. Elle se décline en six (6) étapes chronologiques que sont : l'organisation des données, leur révision et l'immersion du chercheur, leur codage, l'élaboration de catégories ou catégorisation et l'émergence de thèmes, la recherche de modèles de référence et enfin, l'interprétation des résultats et les conclusions. Leur réalisation requiert l'utilisation d'outils précis à savoir : le logiciel *Dragon Naturally Speaking* pour la première étape, nos compétences attentionnelles évaluatives pour la deuxième, le logiciel Atlas.ti pour les deux étapes suivantes, la littérature relative à nos différents axes d'analyse pour la cinquième étape et nos compétences en termes de raisonnement et de positionnement pour la dernière étape.

Notre procédure d'analyse des données ainsi déclinée, il convient maintenant que nous nous épanchions sur les éléments permettant d'assurer une bonne qualité de notre recherche.

3.5 Critères relatifs à la qualité de la recherche

Différents critères ont été définis par les chercheurs comme étant les préalables à respecter pour assurer la qualité d'un travail de recherche (Gavard-Perret *et al.*, 2008; Miles *et al.*, 2013; Tharenou *et al.*, 2007; Thietart *et al.*, 2014). En ce qui concerne les recherches qualitatives particulièrement, nous remarquons qu'il y a trois critères à propos desquels les auteurs sont assez unanimes : la fiabilité, la validité interne et la validité externe. Nous y consacrons respectivement les prochaines sous-sections.

3.5.1 Fiabilité de la recherche

La fiabilité permet d'attester que la démarche de recherche n'a pas été menée sur des bases aléatoires (Tharenou *et al.*, 2007). La fiabilité d'une recherche qualitative peut être renforcée par la prise de deux principales catégories de dispositions par les chercheurs : celles réduisant les biais pouvant naître de leur influence sur le terrain et celles réduisant les biais pouvant naître de l'influence du terrain sur eux (Miles *et al.*, 2013). Les auteurs leur suggèrent donc pour réduire les biais relevant de la première catégorie, de faire en sorte que les personnes observées soient au courant du déroulement de leur recherche et que leur durée sur le terrain de recherche ne soit pas trop courte. Cela évite que lesdites personnes soient gênées par leur présence et permet l'instauration entre eux, de rapports sans équivoque, basés sur la confiance. Quant aux biais relevant de la seconde catégorie, ils recommandent aux chercheurs de les atténuer en gardant bien à l'esprit l'objet de leur recherche, pour ne pas être submergés par leur terrain d'étude. De plus, il est souhaitable qu'ils ne se limitent pas à un nombre trop réduit de participants, afin de disposer de suffisamment d'informations.

En ce qui nous concerne, pour prévenir d'éventuels biais de notre influence sur le terrain, dès le départ, lors de nos prises de contact avec les gestionnaires qui nous ont permis de faire nos observations dans leurs espaces de coworking, nous les avons avisés de notre statut de chercheure et leur avons précisé le rôle que nous allions y jouer. C'est ainsi qu'avec eux, nous avons clairement défini les modalités d'exercice de ce rôle : membre de l'équipe de gestion dans le premier espace, coworker dans le second. Ils ont ensuite informé leurs collaborateurs et coworkers, et nous avons poursuivi cet exercice d'information par rapport à notre statut auprès de ces derniers quand ils nous mettaient en relation avec eux, tel que décrit dans nos courriels de prises de contact précédemment visés. Par ailleurs, nous avons effectué au total trois mois à temps plein d'observations dans ces deux espaces de coworking, en essayant de nous impliquer autant que possible. Cela nous a permis d'une part, d'en avoir une assez bonne connaissance et d'autre part, d'établir des relations fiables avec les acteurs du coworking dont nous étudions les habitudes. Aussi bien nos échanges, que notre séjour parmi eux ont été de ce fait, facilités.

Quant aux biais susceptibles de provenir de l'influence du terrain sur nous, notre grille d'analyse et la grille d'observation de Spradley (1980) que nous avons adaptée à notre étude peuvent être considérés comme des « garde-fous ». En effet, même si notre démarche de base était de construire des connaissances avec les acteurs du coworking en partageant leur vie au travail, ces outils nous ont empêchée de nous détourner de notre objectif principal de recherche. En outre, la richesse de notre échantillon, tel que nous l'avons décrit dans la deuxième section du présent chapitre, témoigne de notre volonté à bâtir notre analyse, en partant d'une base suffisamment nourrie et porteuse de sens.

3.5.2 Validité interne de la recherche

Elle vise à déterminer si les résultats de l'étude menée par les chercheurs sont cohérents et pertinents, permettant ainsi d'*« évaluer la véracité des liens établis par le chercheur dans son analyse »* (Thietart *et al.*, 2014 : 312). Pour ce faire, les auteurs conseillent de suivre l'indication de Van de Ven (1992) consistant à ne pas se contenter d'une source unique de données, mais à en mobiliser plusieurs.

En ce qui nous concerne, nous avons opté pour la triangulation des données collectées et qui proviennent de la documentation, des entrevues et de nos observations participantes. En comparant ces informations issues de sources variées, nous cherchions à bâtir un raisonnement rigoureux, qui puisse garantir la validité interne de notre recherche. Par ailleurs, afin de rehausser celle-ci, nous avons sollicité les avis de certains participants quant à la crédibilité de nos analyses, après que nos recherches empiriques soient terminées, pour être sûre que nous les avons effectuées en restituant fidèlement les résultats de nos investigations, tel que recommandé par Gavard-Perret *et al.* (2008).

3.5.3 Validité externe de la recherche

Elle consiste à étudier dans quelle mesure les résultats auxquels sont parvenus les chercheurs peuvent être généralisés et ensuite, réappropriés ou transférés (Thietart *et al.*, 2014).

Afin de garantir ces deux manifestations de la validité externe dans le cadre de nos travaux, nous avons fait le choix de les mener principalement dans la région du Grand Montréal, en raison notamment du nombre et de la diversité des espaces qui s'y trouvent. En procédant de la sorte, nous voulions obtenir des résultats représentatifs de la réalité des espaces québécois de coworking. Ce choix pourrait tout de même amener certains lecteurs à s'interroger sur la transférabilité des résultats de notre recherche à

d'autres contextes et donc, sur leur capacité à être mis en application dans des milieux différents de celui sur lequel ils portent (Karsenti et Savoie-Zajc, 2018).

À ce sujet, nous partageons le point de vue des chercheurs qui reconnaissent la généralisabilité limitée des études à caractère interprétativiste comme la nôtre, puisqu'en fin de compte, chaque lecteur a la liberté de décider de leur plausibilité. De plus, suivant notre posture épistémologique, chaque milieu revêt une nature unique équivalant à des spécificités dont il est indispensable de tenir compte (Guba et Lincoln, 1994; Leca et Plé, 2013). Cela rend l'extension des résultats à toute la population moins systématique que dans le cas des recherches quantitatives, où c'est vraiment la représentativité statistique qui est recherchée. Cependant, le fait que le chercheur indique sa posture épistémologique et sa démarche intellectuelle en justifiant constamment ses choix, atteste des efforts menés pour accroître la validité externe de sa recherche (Gavard-Perret *et al.*, 2008). C'est donc cette démarche de justification de nos choix que nous avons privilégiée tout au long de nos travaux. Quant à notre posture épistémologique, nous l'avons précisée dès les premières pages de notre document.

Dans cette section, nous avons présenté les dispositions que nous avons prises afin que notre recherche soit de qualité, autrement dit, pour qu'elle soit fiable, valide au plan interne et valide au plan externe. Dans la section suivante, il est question de celles qui nous permettent de respecter les prescriptions éthiques relatives à cette recherche.

3.6 Dispositions éthiques

L'éthique en matière de recherche qualitative comprend deux volets fondamentaux que nous abordons respectivement dans chacune des prochaines sous-sections :

- l'éthique procédurale, qui consiste communément en une demande d'approbation auprès d'un comité d'éthique pertinent, avant d'entreprendre une recherche avec des êtres humains ;
- l'éthique dans la pratique qui se réfère aux défis éthiques auxquels les chercheurs doivent quotidiennement faire face dans la pratique.
  (Guillemin *et al.*, 2004 : 263[Notre traduction]).

3.6.1 L'éthique procédurale

Nous avons expérimenté l'éthique procédurale au début de nos recherches. Suite à une formation en éthique de la recherche, nous avons en effet sollicité et obtenu du Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains de l'École des Sciences de la gestion de l'UQAM (CERPE 1), un Certificat d'approbation éthique *(Voir Annexe A)*. Notre demande décrivait entre autres, dans les moindres détails : notre direction de recherche, l'échéance de notre recherche, les objectifs de notre recherche, notre problématique, les informations liées au recrutement des participants, ainsi que celles relatives à la collecte des données, à leur confidentialité et à leur conservation. Notre demande s'est faite en plusieurs étapes, suivant un processus rigoureux entériné par notre direction de recherche :

- première soumission du formulaire en ligne;
- correction et formulation de remarques par les membres du Comité;
- révision de notre demande en ligne (intégration des amendements du Comité);
- délivrance du Certificat d'approbation éthique.

En nous octroyant ce certificat, le Comité a donc homologué après l'étude de notre projet de recherche, sa concordance aux différentes prescriptions de la Politique N°54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM et à ce qui se fait

généralement en la matière. Nous disposions dès lors, des ressources nécessaires pour aller à la rencontre des gens sur le terrain.

3.6.2 L'éthique dans la pratique

L'éthique dans la pratique fait aussi partie intégrante de notre démarche. Ainsi, l'Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains (EPTC2), sur la base duquel le CERPE 1 a évalué notre projet de recherche, distingue trois principes éthiques primordiaux sur lesquels doivent s'appuyer les chercheurs : le respect des personnes, la préoccupation pour le bien-être et la justice. Dans le déroulement de nos travaux, nous les avons mis en pratique de notre mieux.

Premièrement, le principe du respect des personnes implique que les participants à l'étude donnent volontairement, librement et de façon continue leur consentement. À cet effet, le critère d'âge de majorité des personnes constituant notre échantillon nous a servi de première balise en vue de l'obtention de leur accord autonome et éclairé. Par ailleurs, à travers le courrier électronique de prise de contact que nous leur avons envoyé, nous leur avons exposé explicitement notre projet, notamment : les objectifs principaux de notre recherche, les avantages et éventuels risques qui y sont associés et l'impact positif de leur participation. Après qu'ils nous aient accordé leur quitus pour une entrevue semi-dirigée, nous avons débuté celle-ci en signant conjointement avec eux, un formulaire d'information et de consentement qui reprend les points cités ci-dessus et qui leur précisait leur faculté à s'abstenir de répondre à une question si celle-ci les mettait mal à l'aise ou à arrêter l'entrevue à tout moment, s'ils le souhaitaient. Ils ont ainsi été suffisamment informés et avertis pour bien comprendre notre projet et consentir ou non de leur plein gré à y participer.

Deuxièmement, le principe de la préoccupation pour le bien-être sous-entend que les participants soient prévenus des risques et bénéfices reliés à leur participation à l'étude

et qu'ils puissent décider d'y donner suite en tout état de cause. Dans ce cadre, aussi bien notre courrier de prise de contact, que notre formulaire de consentement précisent les contraintes et risques éventuels que pourraient courir les personnes interrogées. Ils indiquent également les dispositions prises à notre niveau pour minimiser ces derniers. Ainsi, la signature d'un formulaire d'approbation organisationnelle *(Voir Annexe E)* par les gestionnaires des différents espaces, au-delà de nous permettre d'accéder à certaines données et de nous faciliter le recrutement des coworkers et de certains membres d'équipe de gestion, constituait pour ceux-ci, une garantie du fait que leur participation ne sera suivie d'aucune conséquence administrative fâcheuse pour eux. Il en est de même des avantages potentiels auxquels les participants pouvaient s'attendre. À ce sujet, il leur a été clairement mentionné que lesdits bénéfices consistent essentiellement en l'apport de notre recherche à leur organisme, à la communauté scientifique, aux professionnels du domaine du coworking et à la société en général et qu'ils ne sauraient donc attendre aucune rémunération pécuniaire de notre part. Une autre dimension importante du bien-être des participants est la protection de leur vie privée. Nous avons donc pris les dispositions nécessaires afin que la confidentialité des informations collectées, aussi bien en ce qui concerne les entrevues individuelles qu'en ce qui concerne les observations de terrain et permettant de les identifier, soit préservée. Au nombre de ces dispositions, on peut mentionner l'entente de confidentialité entre les membres de notre équipe de recherche. Notre direction de recherche et nous, sommes en effet les seules à avoir accès au matériel de recherche constitué notamment : de la liste des participants, des codes d'identification que nous leur avons attribués, des enregistrements numériques provenant des différentes entrevues et de leurs retranscriptions. Nous conserverons séparément sous clé ledit matériel et les formulaires de consentement, pour la durée totale du projet. Toutes ces données pourront être détruites cinq (5) ans après le dépôt final de notre travail de recherche.

Enfin, le principe de justice suppose que le chercheur prenne en compte la vulnérabilité des participants et qu'il fasse preuve d'équité et d'impartialité, tout au long du

processus. D'une part, le sujet dont nous traitons ne nous a pas conduite à recourir à des personnes vulnérables au sens de l'EPTC2. D'autre part, le choix de nos critères d'inclusion à l'échantillon s'est fait de manière assez neutre, pour ne pas mieux traiter un participant au détriment d'un autre et ainsi, porter atteinte à la règle de l'impartialité. De plus, il n'y avait aucun rapport d'autorité ou d'influence entre les participant(e)s et nous, ce qui a garanti lors de la cueillette des données, des échanges exempts de toute forme de pression.

Tout au long de cette section, nous avons décrit les dispositions prévues par le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains de l'École des Sciences de la gestion de l'UQAM (CERPE 1) que doivent respecter les chercheurs comme nous, menant ce type de projet. Recouvrant aussi bien des aspects procéduraux que des aspects pratiques, ces dispositions visent au final à faciliter l'accès au terrain aux étudiants, à assurer le bon déroulement de leurs recherches empiriques et à protéger les participants, en leur permettant de consentir librement et de façon éclairée à participer auxdites recherches.

De manière plus générale, notre troisième chapitre nous a dans un premier temps, permis de circonscrire notre paradigme de recherche. Dans le but de répondre à notre question de recherche qui est : Quelles sont les faces cachées du management en matière de créativité dans les espaces de coworking?, nous avons en effet opté pour une approche qualitative, exploratoire et interprétative reposant sur l'étude du cas du management desdits espaces.

Nous avons aussi énoncé les modalités ayant présidé à la détermination de notre échantillon d'étude, ainsi que nos méthodes de collecte des données, qui comportent principalement : des entrevues semi-dirigées, des observations participantes, le journal de bord et l'exploitation de données secondaires.

Par la suite, nous avons indiqué notre procédure d'analyse des données, ainsi que les critères de base assurant la qualité de notre recherche.

Nous avons finalement précisé les dispositions éthiques requises pour la réalisation d'un travail tel que le nôtre.

Après toutes ces précisions concernant les conditions dans lesquelles se sont effectuées nos recherches sur le terrain, il convient que nous présentions les résultats qu'elles nous ont permis d'obtenir. C'est dans cette optique que le chapitre suivant a été élaboré.

CHAPITRE 4

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Dans ce chapitre, nous restituons le produit de nos investigations qui se résument à une itération constante entre la théorie et les données auxquelles nous avons eues accès sur le terrain relativement à chacun de nos axes d'analyse, tels que décrits dans notre grille d'analyse (Figure 2.5, page 89). Nous y procédons donc à un exercice de présentation systématique de la variété des contenus de nos échanges avec les participants et de nos observations.

4.1 Nouveaux modes de travail et coworking

Nous décrivons dans cette section, les résultats obtenus auprès des participants par rapport à chacun des sous-axes liés à cet axe d'analyse, notamment : la flexibilité, la lieuité et les transformations du monde du travail.

4.1.1 La flexibilité de plus en plus recherchée par et pour les travailleurs

La nouvelle vague de travailleurs et d'entreprises qui est apparue parallèlement aux transformations du monde du travail aspire à une vie professionnelle épanouie, pouvant être conciliée sans ambages avec vie familiale et différents *hobbies*. Cela se traduit par une recherche de flexibilité sans précédent. Celle-ci devient un point essentiel dont les

entreprises doivent désormais tenir compte dans leurs politiques de gestion des ressources humaines et d'organisation du travail. Quant aux espaces de coworking, ils mettent tout en œuvre pour y répondre, comme l'affirme ce gestionnaire :

> C'est très, très variable, la façon dont les gens utilisent l'espace. Je pense que ça demande cette grande flexibilité-là pour répondre à tous les types de besoins et l'espace permet ça [...]Je constate que dans les entreprises qui adoptent les espaces de coworking, ils sont plus déjà dans un état d'esprit d'entrepreneuriat agile, avec plus de flexibilité, plus d'acceptation sur le télétravail, moins de cadres rigides face au travail. C'est déjà des gens qui sont à l'avant-garde, disons, de la nouvelle façon de travailler plus moderne et ça, c'est conséquent avec l'utilisation de l'espace de coworking (Gestionnaire 10, juillet 2018).

Du côté des coworkers, cette possibilité qu'offrent les espaces de coworking en termes de télétravail est grandement appréciée. Elle permet surtout de répondre à des considérations d'ordre pratique. Pour l'illustrer, nous rapportons les propos suivants :

> Tout se gère à distance, que ce soit de la comptabilité, que ce soit de la gestion de stocks, que ce soit de la vente, tout peut se faire maintenant sur ordinateur. Donc bref, je pense qu'il y a des tendances qui font qu'il y a de plus en plus de gens qui peuvent travailler de chez eux ou de n'importe où.
>
> (Coworker 4, septembre 2018).

Dans les espaces de coworking, la flexibilité peut se manifester de plusieurs manières. Elle peut être liée à l'agencement des meubles, comme le traduit cet extrait :

> Même si c'est tout mon matériel qui est dans l'aire ouverte, j'invite régulièrement mes clients à déplacer les tables, déplacer les chaises, s'organiser comme eux ils le sentent dans l'espace. Il n'y a pas de limite. Tsé, l'objectif c'est vraiment que ça soit un espace de travail convivial et fonctionnel pour tous
>
> (Gestionnaire P04[19], 2017).

[19] Le symbole P0 utilisé dans le présent document indique que le gestionnaire concerné a été interrogé dans le cadre des données secondaires collectées.

Faisant écho à l'élément d'observation proposé par Spradley (1980) relatif à la variation de l'usage des objets dans le temps, nous avons découvert durant nos observations, que celui-ci n'est effectivement pas figé. Les différentes personnes utilisant comme lieux de travail les espaces que nous avons visités, pouvaient généralement déplacer les objets (meubles et autres), si cela n'affectait pas le bon fonctionnement de ces espaces.

Une autre forme de flexibilité dont nous avons été témoin dans les espaces de coworking visités a trait à l'ouverture aux idées. Celle-ci se justifie par le fait que les gestionnaires visent l'aplanissement de la hiérarchie dans leurs espaces et ceci, à tous les niveaux : au sein de leur équipe, dans leurs relations avec les coworkers et entre ces derniers. Mais il existe certaines situations pouvant laisser penser qu'il existerait une certaine préséance des plus anciens coworkers d'un espace sur ceux qui y adhèrent nouvellement, et donc une certaine hiérarchie au sein des espaces. Elle n'est pas expressément revendiquée par ces anciens coworkers, mais elle leur est généralement concédée d'office par les gestionnaires, comme nous le pouvons le voir dans l'extrait ci-après :

> On propose [aux nouveaux coworkers] des choix, des places qui sont libres : t'as cette place-là. Est-ce-que tu la veux, tu ne la veux pas? Donc…Mais on ne s'amusera pas à bouger un[ancien]coworker pour faire plaisir à quelqu'un d'autre. Ce n'est pas notre philosophie. Ils ont des places qui sont fixes. La règle complète c'est : une fois qu'on te donne un espace, tu gardes cet espace
> (Gestionnaire P01, 2017).

Une autre forme de hiérarchie peut aussi être relevée dans les cas où les cogestionnaires d'un espace ne décident pas de façon collégiale, ce qui amène certains acteurs du coworking à penser que la hiérarchie ne disparaît jamais totalement dans les nouvelles organisations, fussent-elles des espaces de coworking : *« le fameux truc, genre, tout est horizontal, il n'y a pas de chef. Ça, c'est la mode! Alors qu'au final, il y en a un,*

toujours! Il y a toujours une personne décisionnaire, une seule! » (Coworker 9, août 2018).

Pour revenir à la question de la flexibilité concernant l'ouverture des gestionnaires aux idées de tous, qui n'est pas entravée par les exceptions que nous venons de mentionner, afin de la concrétiser, ils se rendent généralement disponibles à écouter leurs interlocuteurs et à prendre en compte leurs opinions :

> Concrètement, ça passe avec l'ouverture d'esprit. Je pense que quelqu'un chez nous ne se fait pas dire non, ben non! Quand ça doit arriver, pareil, mais d'habitude, on écoute et on dit : Ah! Tu viens d'amener une idée différente, on va la considérer (Gestionnaire 4i, juillet 2018).

De même, nous avons relevé de la flexibilité dans les modalités de fréquentation des espaces de coworking par les coworkers. En particulier, l'offre du forfait 24/7[20] leur permet, indépendamment du fait qu'ils soient travailleurs autonomes ou qu'ils fassent partie des employés d'une entreprise locataire, d'avoir plus d'emprise sur la gestion de leurs horaires de travail. Ils peuvent ainsi se consacrer à d'autres dimensions de leur vie et ne sont plus contraints à travailler huit heures par jour. Un gestionnaire, pour nous décrire à quel point la flexibilité par rapport aux heures de travail était ancrée dans le monde du coworking et comment son espace s'y prête grâce à ce forfait, nous a dit ce qui suit :

> Ce n'est pas tous mes clients qui travaillent dans le même cadre, disons. Il y en a qui arrivent en fin d'après-midi et qui travaillent jusqu'à deux heures du matin et il y en a qui sont là à sept heures et demi du matin, puis à deux heures, ils vont quitter. Il y a des gens qui viennent une journée sur trois[...]On n'est plus dans le standard où tout le monde est là de 9 à 5[...]Mes clients, ils ont le choix de venir ou pas quand ils se lèvent le matin. Ils ont le choix d'être là ou pas et quand ils viennent, ils viennent pour travailler, ils viennent essentiellement pour être

[20] Ce forfait permet aux coworkers d'avoir accès à leur espace de coworking 24 heures sur 24, tous les jours de la semaine.

> efficaces, pour faire face à leur travail et ils ne sont pas du tout dans l'obligation de venir (Gestionnaire 10, juillet 2018).

Au total, dans les espaces de coworking dont nous nous sommes rapprochée, la flexibilité peut être liée à la possibilité d'y faire du télétravail, à la disposition variable des objets, à l'ouverture aux idées ou encore, aux multiples possibilités de fréquentation. Intéressons-nous maintenant à la manière dont la lieuité s'y concrétise.

4.1.2 La lieuité associée aux espaces de coworking

On peut associer aux espaces de coworking un sens-du-lieu car, au-delà d'y avoir un poste de travail, les membres leur accordent une signification particulière. Celle-ci peut être positive : *« l'espace de coworking est un lieu permettant aux gens de sentir qu'ils font partie d'une gang. Dans un espace de coworking, il y a des échanges, mais il y a aussi une certaine intimité, du fait de la connexion entre les gens »* (Partenaire 1[21], juillet 2018). Le sens-du-lieu positif peut aussi se lire à travers le fait que plusieurs acteurs du coworking lient ce phénomène à la phase de démarrage des entreprises, une phase qui permet aux coworkers travailleurs autonomes de bien lancer leurs activités. Ils considèrent que l'expansion de ces dernières devrait s'accompagner de l'acquisition de locaux personnalisés mais ceci, sans donner lieu à un retour vers un mode de travail conventionnel :

> Le coworking, c'est vraiment pour le démarrage, c'est comme une piste de décollage. Quand tu prends ton envol, à ce moment-là, tu vas ailleurs, ça c'est certain[...]Les entreprises sont maintenant plus conscientes que l'employé de 2018, ce n'est pas quelqu'un qui veut juste un salaire. Il est là pour vivre[...]De plus en plus, tu vas voir des entreprises qui ont pris ce virage-là
>
> (Coworker 11, septembre 2018).

[21] Ce répondant est cogestionnaire d'une organisation qui offre par moments, des formations dans l'un de nos lieux d'observations. Quelque temps après notre conversation, il a intégré l'espace et est désormais coworker.

Mais ce n'est pas toujours le cas, comme on peut le lire dans l'extrait ci-après :

> On a commencé à l'espace[...]pas cher du tout. C'était genre cent dollars, chacun par mois. J'ai dit : c'est génial, parfait! Et au final, c'était bruyant, moi j'avais mon casque tout le temps[...]En plus, il y avait les cuisines, c'était impossible! Ça sentait la bouffe en permanence. On achetait parce que ça nous donnait envie, il y a ce truc-là et ça coûte cher. Je te dis, c'était fou! Et après, il y avait le problème du wifi qui ne marchait jamais! Ça me rendait dingue[...]Et c'était sombre aussi, genre, on avait toujours l'impression d'être toujours à moitié endormis, bref! L'autre point qui était compliqué aussi, c'est que c'était un espace de coworking très anglophone, voire quasiment uniquement anglophone et nous, on passait un peu pour des extraterrestres[...]Donc, on était à côté de la plaque complètement. On s'est donc dit qu'il va falloir qu'on trouve autre chose (Coworker 9, août 2018).

Cette dernière expérience n'a pas été concluante en termes d'adhésion, puisque les personnes concernées ont finalement décidé d'abandonner l'espace qu'elles avaient au premier abord ciblé et visité, au profit d'un autre qu'elles ont découvert plus tard, en poursuivant leur quête. Leur première impression sur les lieux peut donc être plus déterminante dans leur décision que des considérations telles que la proximité géographique entre leur domicile et leur lieu de travail qui est pourtant généralement appréciée par les travailleurs : *« j'ai été tester l'espace[...]C'était vraiment bien pour moi parce que c'était bien situé, c'était à côté de mon ancien appartement. Par contre, je ne me sentais pas très bien, je trouvais ça froid »* (Coworker 9, août 2018). La bonne situation géographique des espaces de coworking peut être aussi fonction de leur emplacement de façon plus générale. Nous avons en effet constaté durant nos recherches empiriques, que les espaces fréquentés par les acteurs du coworking avec qui nous avons échangé, sont beaucoup plus concentrés dans certains quartiers spécifiques de la ville que dans d'autres, comme le montre la carte géographique des espaces de coworking dans lesquels nos données primaires ont été collectées (*Voir Annexe M*).

Ainsi, la lieuité associée aux espaces de coworking fréquentés ou gérés par les participants à notre étude peut faire référence à un sens-du-lieu positif ou négatif, principalement du côté des coworkers, ainsi qu'à la bonne situation géographique desdits espaces. Traitons à présent de la façon dont les transformations du monde du travail s'appliquent à ces espaces.

4.1.3 Les transformations du monde du travail

L'ère actuelle est celle dans laquelle la technologie rend beaucoup de choses possibles. Les transformations du monde du travail évoquées dans le cadre conceptuel ont généré un nombre sans cesse grandissant de travailleurs nomades et autonomes. Ceux-ci sont désireux de sortir de la solitude dont ils souffrent usuellement lorsqu'ils sont confinés à travailler de leur maison et de s'identifier à un collectif, à un groupe de personnes avec qui ils partagent les mêmes valeurs et avec qui ils pourront échanger, bénéficiant ainsi de leur appui et de leurs conseils au moment opportun. Comme plusieurs autres personnes, un coworker a témoigné de cette solitude qui l'a poussé à opter pour un espace de coworking comme suit :

> Moi au départ, quand j'ai connu les coworkings, c'est parce que je ne voulais pas travailler chez moi, je ne voulais pas être tout seul dans ma chambre ou dans mon salon à travailler. Donc, ça a été mon besoin, de sortir de chez moi pour être dans un environnement de travail, puis voir du monde (Coworker 4, septembre 2018).

Nous relevons également, au titre des conséquences des changements organisationnels survenus au fil du temps, qu'ils se sont accompagnés du libre choix du lieu de travail. Tout porte à croire en effet que plus que les générations passées, les travailleurs milléniaux attachent beaucoup de prix à évoluer dans un environnement de travail agréable qu'ils ont parfois du mal à caractériser, mais qui selon eux, est indispensable à la productivité. Décrivant son impression lors de sa toute première entrée dans

l'espace de coworking dont elle est à présent gestionnaire, une participante affirme en effet :

> Ici, il y a vraiment une *vibe* particulière. Moi, je ne sais pas, je trouve que dès qu'on rentre ici, on se sent bien, sans pouvoir dire pourquoi. Parce que oui, il y a des locaux, mais je pense que ça ne fait pas tout. C'est...Je ne sais pas, il y a de l'énergie (Gestionnaire 3, juin 2018).

La présentation physique des lieux peut expliquer ce fait, parce qu'elle permet d'avoir une idée de ceux qui y travaillent, sans même les avoir rencontrés :

> Dans toutes les *start-ups*, toutes les [nouvelles] compagnies, quand tu rentres à la réception, t'as déjà une idée de ce que c'est. Maintenant, l'aménagement reflète la philosophie, ça reflète les gens qui sont à l'intérieur, sans rentrer à l'intérieur (Coworker 11, septembre 2018).

Cet extrait fait ainsi penser à l'exploration des espaces faite par les futurs coworkers dans le but d'identifier celui qui leur correspond le mieux, en se basant sur la personnalité des personnes qui le fréquentent. L'une conséquence notable de cette exploration est que même si elle ne dure pas, elle permet aux futurs coworkers de faire une première expérience concrète du terrain, au-delà des messages publicitaires persuasifs diffusés concernant les espaces. Ils peuvent ainsi mieux percevoir les différences entre eux :

> J'étais en train de concevoir ce projet avec des collègues, parce que je voulais partir de l'entreprise où j'étais. C'est là que j'ai commencé à visiter des espaces de coworking et que j'ai commencé à en côtoyer. Mais je n'avais pas besoin d'être dans les espaces[...]Ça m'a permis quand même un peu de voir des ambiances différentes. C'est sûr que je ne suis pas resté de longues heures, mais la grande différence entre ce qu'on me dit et ce que j'ai pu voir en étant sur place[...], ce à quoi je ne m'attendais pas nécessairement, comme ce qu'on vit ici par exemple, c'est qu'il y ait une synergie aussi forte (Coworker 3, septembre 2018).

Il s'agit là d'une opportunité que les entreprises classiques n'offraient pas communément et qui témoigne du libre choix du lieu de travail corollaire aux transformations du monde du travail.

Une autre manifestation de ces dernières dans les espaces de coworking a trait à la diversité des aires qui y sont situées. Nous avons en effet fait cette remarque en cherchant à établir la description détaillée des lieux, un élément auquel Spradley (1980) suggère au chercheur d'accorder de l'importance lors de l'observation participante. Les gestionnaires mettent l'accent sur cette pluralité, indépendamment de la taille de leurs espaces, pour accommoder au mieux les coworkers :

> [Les espaces de coworking], c'est un avantage énorme compétitif[...]Parce que le monde se sent bien quand il vient travailler[...]j'ai des bonnes conditions quand je vais travailler[...]Puis, que mon patron m'autorise de m'installer dans une boîte où j'ai une salle de sieste, où j'ai une terrasse, où j'ai des divans quand je mens fatigué, où j'ai l'occasion d'aller parler avec d'autres personnes pour me changer les idées (Gestionnaire 4i, juillet 2018).

Concernant les lieux de travail proprement dits qui font partie de ces aires, les gestionnaires offrent également plusieurs possibilités. L'un deux a notamment fait ressortir cet aspect en parlant de ses sources de revenus :

> Depuis le lancement [de l'espace de coworking], les sous rentrent à la fois par la location de l'espace, soit bureau aire ouverte, soit bureau dédié, soit bureau fermé, après ça t'as les locations de salles à l'heure, salles de réunion, salles de conférence, etc. (Gestionnaire P04, 2017).

Toujours en lien avec la diversité des aires dans les espaces de coworking, nous nous sommes intéressée durant nos observations participantes, à un autre point souligné par Spradley (1980) qu'est la manière dont les coworkers font usage des différentes aires disponibles dans leurs espaces. Nous avons ainsi relevé que les aires ouvertes sont associées aux activités rassemblant toute la communauté, contrairement aux bureaux

fermés et salles de réunion, plus propices au travail individuel ou en groupe restreint. C'est aussi ce qu'a partagé avec nous un coworker travailleur autonome louant un local qu'il utilise avec quelques autres personnes qui ne sont généralement pas toutes présentes au même moment. Pouvoir croiser ses idées avec celles d'autres et quitter l'isolement qu'il vivait quand il travaillait depuis la maison sont les raisons qui l'ont incité à faire du coworking. Cependant, il préfère choisir lui-même ses moments de partage et d'échanges avec les autres, moments se déroulant souvent dans le *lounge* de son espace de coworking. Il est convaincu d'être plus productif en faisant une telle utilisation des locaux (Coworker 10, juillet 2018). D'autres coworkers nous ont même confié qu'ils préféraient occuper un bureau individuel fermé ou rester chez eux quand ils ont des enjeux professionnels importants, afin d'avoir un meilleur rendement. Ainsi, en fonction des activités prévues à leur agenda et indépendamment de leurs secteurs professionnels, les coworkers utilisent l'une ou l'autre des aires de travail disponibles dans les espaces de coworking.

Nous avons en outre souligné que dans certains espaces de coworking, les éléments du décor tels que la lumière, les plantes, les couleurs, la localisation et la présence de mobiliers tels que les tables de billard ou de baby-foot, participent à la ludification de la vie au travail. Rendant ainsi les lieux moins austères que les édifices des entreprises traditionnelles, ils occupent une place de choix dans le cadre physique et influencent le ressenti. L'un des participants se référant aux moments où nous fermions les rideaux dans notre deuxième lieu principal d'observation à cause des reflets du soleil, nous a par exemple dit ceci en entrevue :

> Si j'ai choisi ici, la première raison, c'est la lumière. Ça fait partie des détails, mais c'est important pour moi. Ce n'est pas fermé, c'est ouvert, il y a plein de lumière, la couleur est blanche[...]C'est l'aspect physique, c'est l'aménagement qui te donne envie, qui met la table pour la créativité. C'est pour ça que quand tu fermes le rideau, je sais que ça fait du reflet sur ton écran, mais quand tu le fermes, c'est moins clair et moi j'ai le sentiment de retourner dans les bureaux classiques

> fermés. Ici, il y a une grosse fenestration, toute la façade est fenestrée, il y a la lumière qui rentre, c'est peinturé en blanc, ça donne envie de faire quelque chose (Coworker 11, septembre 2018).

En lien avec les transformations du travail, nous avons par ailleurs remarqué durant nos observations, que l'adhésion aux espaces de coworking, mais aussi leur création, peuvent être motivées par l'instabilité des emplois. Ainsi, l'exercice durable d'une profession stable se raréfie chez les jeunes travailleurs. Cet extrait en est une illustration : *« tu changes plusieurs fois d'emplois. C'est-à-dire que sur une période de cinq ans, tu fais cinq jobs[...]Tu quittes la job, tu vas ailleurs »* (Coworker 11, septembre 2018). En effet, les organisations cherchent à réduire au maximum leurs dépenses de fonctionnement pour accroître leur marge bénéficiaire et bien souvent, les salaires font partie des postes prioritairement visés par ce genre de coupures. Ce sont alors des millions d'emplois à revenus réguliers qui disparaissent à travers le monde ou qui sont tout au moins menacés. La tendance est à la généralisation d'emplois temporaires, dont les conditions d'exercice sont tout aussi éphémères : *« j'étais pigiste, ça veut dire que je n'avais pas forcément un bureau[...]Donc, j'étais un peu sur appel »* (Coworker 9, août 2018). Le développement de l'intelligence artificielle qui permet l'apparition de machines susceptibles de remplacer les hommes dans de nombreux domaines en Occident, contribue aussi à accentuer cette fragilisation :

> On voit de plus en plus de signes avant-coureurs d'une croissance de l'entrepreneuriat en général, d'une fragmentation du marché du travail[...]On parle de pratiquement 40% des emplois qui vont devenir des emplois des travailleurs autonomes, tout le côté industrialisation, automatisation, etc. On est rendu assez loin dans notre évolution, disons[...]La majorité des tâches très techniques tend à disparaître (Gestionnaire 10, septembre 2018).

C'est à ce niveau qu'intervient le coworking, à la manière d'une solution adéquate : *« c'est un besoin qui est collé aussi au marché de l'emploi actuel. C'est quelque chose quand même qui pousse de plus en plus à entreprendre, à monter des petites structures »* (Coworker 7, juillet 2018). Les espaces de coworking permettent donc

grâce aux commodités disponibles, à ceux qui ont perdu leur emploi et à ceux qui désirent prévenir la survenance d'une telle situation, de se lancer facilement en entrepreneuriat : *« il y a des gens qui essaient l'espace de coworking, parce qu'ils n'en ont jamais essayé. Ils viennent de perdre leur emploi et ils veulent créer leur propre entreprise »* (Gestionnaire 13, juin 2018).

Notre objectif de recherche est d'explorer et de comprendre les pratiques qui soutiennent le management des espaces de coworking, de manière à ce que ces lieux puissent impulser et entretenir la créativité de ceux qui les fréquentent, aussi bien les coworkers que les gestionnaires eux-mêmes qui sont les auteurs de ces pratiques. La première démarche que nous avons menée sur le terrain en vue de l'atteindre a été de chercher à comprendre la perception générale qu'ont les acteurs du coworking de ce phénomène. Nous pouvons donc retenir à la fin de cette section qui est consacré à la restitution des résultats concernant notre premier axe d'analyse, qu'il existe plusieurs facteurs relatifs aux nouveaux modes de travail, sur lesquels s'accordent les participants à notre étude et qui combinés, expliquent l'expansion des espaces de coworking. Il s'agit :

- d'une soif de flexibilité par les travailleurs, que tente d'étancher les gestionnaires en leur proposant des conditions de travail la garantissant;
- de la lieuité associée aux espaces, qui peut se référer à un sens-du-lieu positif ou négatif et à la bonne situation géographique desdits espaces;
- de l'accroissement du nombre de travailleurs autonomes et nomades désireux de sortir de leur solitude, du libre choix du lieu de travail, de la diversité des aires de travail dans les espaces de coworking, de la ludification de la vie au travail et de l'instabilité des emplois, notamment dans les pays développés; cinq facteurs découlant des transformations du monde du travail.

Lorsque toutes ces conditions sont réunies (la recherche de plus de flexibilité, le désir de vivre une expérience positive en termes de lieuité et les conséquences liées aux

transformations du monde du travail), les gestionnaires disposent d'une certaine légitimité pour accueillir des coworkers dans leurs espaces. Mais cela ne suffit pas : aussi faut-il qu'ils parviennent à convaincre leurs clients potentiels d'y adhérer. C'est ce qui justifie le discours qu'ils diffusent et qui constitue l'objet de notre prochaine section.

4.2 Discours managérial associé aux espaces de coworking

Nous présentons ici les résultats obtenus sur le terrain relativement aux deux sous-axes que nous avions retenus par rapport à cet axe d'analyse : les discours rationalistes et les canaux de diffusion des discours. Cela nous permettra de faire ressortir certains éléments pouvant nous aider plus tard à répondre à notre première sous-question de recherche intitulée : En quoi le discours managérial entourant la créativité dans les espaces de coworking est-il en phase avec la réalité?

4.2.1 Contenu du discours rationaliste des gestionnaires d'espaces de coworking

Le caractère rationaliste du discours managérial associé aux espaces de coworking se traduit par le fait que les gestionnaires misent sur un certain nombre d'éléments qu'ils intègrent à ce discours, pour amener les non-membres à s'abonner auxdits espaces. Nos résultats nous ont permis d'identifier que le contenu de celui-ci pouvait soit principalement tourner autour de la valorisation de ces espaces, soit être destiné à rejoindre directement les futurs coworkers dans leurs attentes personnelles. Nous en traitons dans les paragraphes suivants.

4.2.1.1 Discours managérial relatif à la valorisation des espaces de coworking

Dans ce premier cas, le but des gestionnaires est d'insister sur la particularité de leurs espaces, sur ce qui les distingue des autres. En effet, comme ils le disent :

> Les espaces de coworking sont fondamentalement différents les uns des autres, notamment en ce qui a trait à leur taille et au public cible auquel ils s'adressent. Certains en effet sont plus petits et les autres plus gros. Et ceux qui les fréquentent varient, dépendamment de la mission poursuivie par les gestionnaires des espaces (Gestionnaire 14, juin 2018).

De plus : *« chaque espace de coworking a un peu son âme propre »* (Gestionnaire 4i, juillet 2018).

Pour conquérir une part du marché du coworking et donc accéder à une position confortable, les gestionnaires choisissent le plus souvent de privilégier les professionnels d'un secteur précis. On pourrait parler à ce propos de leur désir de rayonnement dans une niche donnée. Nous constatons, en nous référant à la façon dont les espaces permettent aux gestionnaires d'atteindre leurs objectifs, conformément à la grille de Spradley (1980), que pour y parvenir, les gestionnaires présentent leurs espaces comme étant des pionniers dans leur domaine (ouverture à l'international, coopérative, entrepreneuriat, technologie, etc.) Cela a pour effet d'accroître leur crédibilité :

> C'est vraiment ça qui a été travaillé pour dire : ben qu'est-ce-qui distingue l'espace des autres coworkings? C'est le fait d'être une [organisation avec une telle orientation]. C'est le premier espace de coworking en la matière au Québec. Après ça, il y en a d'autres qui sont venus voir les gestionnaires, qui se sont inspirés du modèle pour faire leur coworking[...]À l'époque, ils étaient seuls (Coworker 1, juin 2018).

Ils se font aussi par ailleurs, une certaine représentation de leur espace qu'ils intègrent, au point de concevoir sur cette base, les valeurs que celui-ci est censé incarner. Elles constituent la trame de fond des missions et devises dont ils se dotent. Parmi les valeurs promues par les espaces de travail partagé, l'entraide, la coopération, la solidarité, l'innovation, la diversité et la bienveillance sont les plus partagées par les gestionnaires.

Pour ce qui concerne les représentations que se font les gestionnaires de leurs propres espaces, afin d'en être informée, nous avons demandé à chacun d'eux, de les désigner par un adjectif ou une expression de leur choix. Nous récapitulons dans la figure 4.1 ci-après, les réponses de ceux qui ont répondu et ensuite, nous les expliquons.

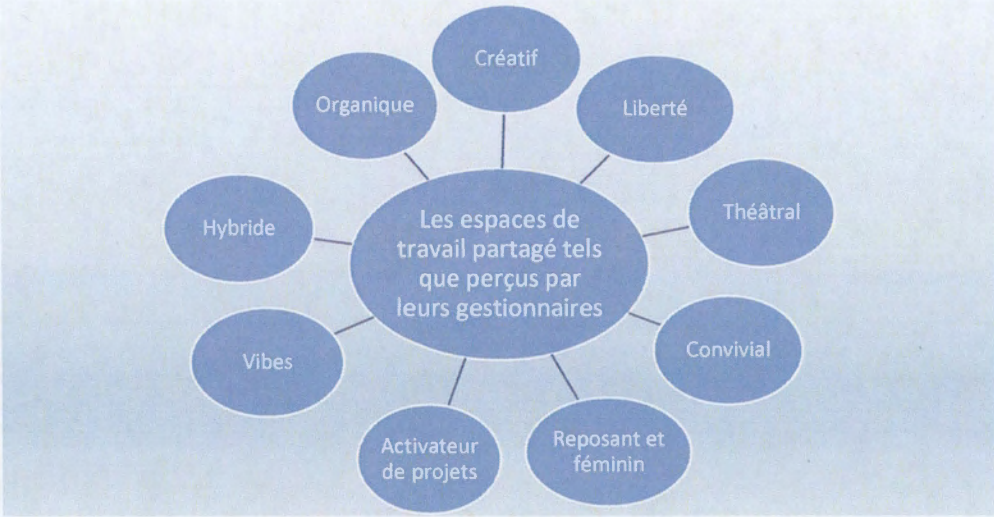


Figure 4.1 Représentations faites par les gestionnaires de leurs espaces

La liberté renvoie à l'importance qu'une gestionnaire accorde à l'autonomie du travailleur. Elle la considère comme la condition essentielle de son épanouissement : *« Quand l'être est libre d'être[lui-même], libre de faire, eh bien en fait, il est exceptionnel![...]La liberté, c'est la clé de tout. Liberté d'être et après, liberté de faire et quand tu vois la liberté de faire[...], t'as la liberté de créer »* (Gestionnaire 12i[22], juillet 2018).

[22] La lettre i (interview) est parfois utilisée pour préciser que l'extrait cité provient de la retranscription d'une interview, au cas où la personne concernée a aussi été interrogée dans le cadre d'une conversation non enregistrée.

En qualifiant son espace de théâtral, l'un des gestionnaires indique son désir profond de gérer un espace où le travail se révèlerait finalement être un jeu, loin de l'aspect de servitude qui lui a été longtemps rattaché et dans lequel les coworkers joueraient un rôle actif :

> C'est du travail, mais on se divertit. Et tout le monde a son rôle. C'est quasiment de la fiction[...]Les gens s'amusent, ils voient ça aller et ils trouvent ça extraordinaire, mais au final, ça vient d'eux. C'est comme si tout le monde participe à ça. C'est juste une idée qu'on met de l'avant, puis les autres l'embrassent (Gestionnaire 4i, juillet 2018).

La convivialité fait référence à l'ambiance familiale et réconfortante qui devrait régner dans l'espace concerné aux yeux du gestionnaire.

> Pour nous, c'est une partie très identitaire dans le coworking, qui est de travailler sur la communauté, le collaboratif, la coopération, la convivialité[...]Je qualifierais notre espace de convivial[...]Ici, la résolution des conflits [par exemple], c'est très convivial, elle se fait beaucoup par le dialogue (Gestionnaire 5, juin 2018).

Les mots reposant et féminin font appel à l'idée de refuge, ainsi qu'à l'accueil, à la beauté du cadre physique et à la sécurité, bref, à l'aspect « cocon » et au sentiment de paix dont une gestionnaire espère bien qu'ils caractériseront toujours son espace, afin d'impulser le travail des personnes qui le fréquentent. Elle souligne cependant qu'elle préfère que l'espace soit qualifié de reposant parce que : *« il est féminin, mais il n'est pas ultra féminin comme on peut se l'imaginer, genre girly girl[...]On a fait exprès de casser l'espèce de rose-bonbonitude de l'espace[...]On est des féministes ouvertes »* (Gestionnaire 2, juin 2018).

En traitant son espace d'activateur de projets, un gestionnaire suggérait le mandat que se donnent les membres de son équipe, d'amener les coworkers à travailler ensemble à

la réalisation de projets communs, de sorte que l'esprit de groupe soit une réalité dans leur espace. Il affirme à ce titre :

> On veut activer les projets des membres de notre communauté[...]Nous, ce qu'on fait, c'est qu'on crée l'ambiance, on crée le cadre. Donc ce qu'on offre réellement, ce qu'on vend, c'est les autres entrepreneurs. C'est la promesse de : quand tu viens ici, tu vas être soutenu par les autres et s'il n'y a personne pour te soutenir, vraiment on fait une mauvaise *job* (Gestionnaire 8, août 2018).

Désigner son espace par le terme *vibes*, c'est rendre compte du fait qu'une certaine énergie s'en dégage, une énergie qui ne laisse indifférent aucun de ses membres, mais qui a surtout sur eux, un impact positif en matière de bien-être (Gestionnaire 3, juin 2018).

L'expression Hybride fait ressortir le fait que notre interlocuteur positionne clairement son espace comme se situant entre un espace de coworking usuel et une organisation spécialisée en événements saisonniers. L'accent est ici mis sur la périodicité de ces activités et la fréquentation des coworkers :

> Nous ce n'est pas un espace typique, il n'y a pas de *membership* et puis c'est gratuit[...]Il y a des gens qui travaillent de la maison cinq jours par semaine, puis ils vont venir une journée ici. Ou des gens qui ont des bureaux aussi, puis ils vont venir deux après-midis par semaine ici[...]En journée, on organise pour rassembler les gens du quartier, des formations, des ateliers, des *lunchs at noon*, des conférences. On a des activités en soirée comme des lancements d'organismes, des lancements de collections, qui vont rassembler des communautés professionnelles[...]c'est un hybride. On est vraiment comme un évènement, on est un peu comme un festival (Gestionnaire 1, juin 2018).

Le trait organique des espaces de travail partagé laisse supposer que la prévisibilité n'est pas vraiment ce qui les caractérise le mieux. On est là, dans un monde où les gestionnaires doivent constamment adapter leurs stratégies pour pouvoir s'aligner aux spécificités contextuelles :

> [Ici], c'est un lieu qui est très organique, on ne sait jamais ce qui va se passer de façon générale (Rire)[...]C'est sûr qu'on a une structure de base, par contre, on va toujours être prêt à évoluer au même rythme que les gens qui nous alimentent[...]On est comme un arbre, on est comme un élément naturel
> (Gestionnaire 11, août 2018).

Dire de son espace qu'il est créatif, dénote de l'ouverture à l'esprit d'innovation et à de nouvelles explorations dont notre répondant qui a employé expressément ce terme pour désigner son espace pense que ses locaux, notamment le studio-photo qui s'y trouve, peuvent être le cadre expérimental :

> Je désignerais mon espace comme coworking créatif, parce que j'ai du public qui aime prendre le studio à côté, c'est un bon mix. Il y a tellement d'espaces maintenant, que t'as le choix dans le fond, puis je trouve que la chose qui me démarque par rapport aux autres, c'est le fait qu'ils aient accès au studio
> (Gestionnaire 9, août 2018).

Nous précisons ici que les gestionnaires ne nous ont pas tous expressément dit, comme ce dernier gestionnaire que nous venons de citer, en réponse à notre question relative aux représentations qu'ils se font de leurs propres espaces, qu'ils les perçoivent comme étant des espaces créatifs. Nous l'avons néanmoins décelé chez eux tous, à d'autres moments de nos interviews ou conversations non enregistrées avec eux ou avec leurs coworkers. Nous l'avons également relevé durant nos observations participantes et notre exploitation des données secondaires dont ces gestionnaires sont les auteurs. En effet, tandis que certains parmi eux insèrent la créativité dans leurs missions et devises, au même titre que les valeurs évoquées ci-dessus, d'autres désignent leurs espaces comme créatifs dans leurs diverses publications. Nous reviendrons sur ces aspects dans la suite de nos développements.

Les différentes valeurs et représentations ci-dessus évoquées sont intégrées au discours managérial rationaliste diffusé concernant les espaces de coworking. Elles ont une chose en commun : le mandat que se donnent les gestionnaires d'imprimer à leurs

espaces, une marque spéciale dont ils sont les uniques détenteurs. Ils véhiculent aussi des messages destinés à répondre aux attentes des futurs coworkers, comme nous le décrivons dans les prochaines lignes.

4.2.1.2 Discours managérial relatif à la couverture des attentes des futurs coworkers

Cette catégorie de discours vise à rassurer les futurs coworkers qu'ils trouveront dans les espaces de coworking auxquels ils adhèrent, le lieu de travail idéal en termes d'accomplissement professionnel, mais aussi en termes d'accomplissement social, donc un cadre dans lequel ils pourront développer des relations humaines de qualité. L'extrait suivant en résume assez bien l'ossature :

> Il y a beaucoup d'entreprises ou de gens qui m'ont approché et qui me disent : avec toi, on a gagné six mois! En fin de compte, quand tu t'installes dans un bureau tout seul, c'est sûr que ça va te prendre un an ou deux. Mais si tu t'installes dans un endroit comme ici, on va t'aider dans tes démarches administratives pour ton développement d'affaires, pour connaître du monde, pour trouver une maison et tout ça[...]Six mois, quand tu crées un *business*, c'est énorme! Si tu peux déjà faire du cash au bout de six mois, c'est important. On essaie de trouver des *shortcuts* et d'aider tout le monde. Je suis consultant en développement des affaires, ça fait vingt-quatre ans que je suis au Québec, je suis en ventes, je peux les aider! (Gestionnaire 13, juin 2018).

Le témoignage ci-après constitue une illustration du fait que le discours managérial relatif à la proposition par les espaces de coworking, des services recherchés par les coworkers atteint son objectif. Il porte notamment sur l'accessibilité à d'éventuels collaborateurs avec lesquels ils pourraient établir des relations bénéfiques et, ces derniers y croient :

> On veut nouer des partenariats avec des *start-ups* locales, des entrepreneurs locaux aussi[...]Et toutes ces entreprises, toutes ces *start-ups*, elles sont vraiment au centre de Montréal, c'est quand même plus pratique pour se retrouver, pour travailler ensemble, d'avoir un lieu central [tel que l'espace de coworking dans lequel nous sommes installés] (Coworker 8, juillet 2018).

Nous avons ressenti, durant nos observations, mais aussi lors des entrevues que cet effet de persuasion est aussi dû au fait que les coworkers se sentaient considérés par les gestionnaires lorsqu'ils entendaient leur discours :

> On a regardé les espaces qui sont un peu plus connus à l'international, mais ce qu'on a apprécié [ici], c'est qu'il y avait un côté un peu plus personnel, on n'était pas des numéros. C'est pour ça qu'on a fait le choix de la localisation, des services proposés et des locaux proposés (Coworker 7, juillet 2018).

Pour parvenir à ce résultat, les gestionnaires procèdent de plusieurs manières. Ils désignent par exemple ceux qui fréquentent leurs espaces, par certains termes qui sont ressortis durant les entrevues, tels que : coworkers, colocs de travail, résidents, membres, membres utilisateurs, membres résidents, créatifs, collègues.

Le mot coworkers désigne tout simplement des professionnels pratiquant du coworking et travaillant dans un même espace.

Colocs de travail fait référence à cette cohabitation spécifique entre plusieurs personnes dans le cadre du travail : *« c'est souvent une expression qu'on utilise : des colocs de travail, comme des colocs d'appartement »* (Coworker 1, juin 2018).

Quand les gestionnaires parlent de résidents, c'est pour souligner l'appartenance des individus à la communauté présente dans leurs espaces.

Le mot membres est utilisé aux mêmes fins. Parfois, les membres utilisateurs sont distingués des membres résidents : *« on a deux types de membres utilisateurs, on a nos résidents, ceux qui sont sur place, puis les nomades, ceux qui viennent une fois de temps en temps »* (Gestionnaire 8, août 2018).

Le terme « créatifs » est employé par une gestionnaire pour identifier les habitués de son espace qu'elle présente d'ailleurs, comme étant un espace créatif.

Les collègues, ce sont généralement des personnes travaillant pour une même compagnie, mais ce vocable a été par exemple utilisé par un travailleur autonome au sujet de ses pairs, avec qui il partage un bureau commun fermé. Il se justifie en disant :

> À force de partager le même bureau, on finit par connaître nos habitudes. Ça donne un peu plus d'intimité, ça permet d'avoir des collègues de travail qui ne sont pas de[véritable]s collègues de travail. On ne travaille pas sur les mêmes projets. Des fois on peut collaborer, on fonctionne très différemment, on a des objectifs très différents. Cependant, on a quand même une certaine connaissance des gens dans le milieu, comme si c'était nos collègues de bureau, du même département, disons. Ça, je le trouve quand même assez intéressant. Ce n'est pas ce que je cherchais nécessairement, mais ça s'est créé naturellement et puis c'est très bien[...]Moi, je les appelle des collègues de bureau, parce qu'ils sont à côté de moi et puis on se parle! (Coworker 10, juillet 2018).

Dans quelques cas, les dénominations sus-évoquées proviennent des coworkers eux-mêmes et il n'est pas rare que dans de pareilles situations, plusieurs vocables soient simultanément utilisés au sein du même espace. À ce sujet, une coworker très impliquée dans son espace depuis les premières années suivant son ouverture nous a dit :

> Colocs de travail[...]C'est une expression que nos membres ont parti, puis qu'on a adoptée, on trouve ça drôle. Des fois, les gens s'appellent coworkers, mais c'est moins francophone inh! Colocs de travail, ça c'est rigolo, ou membres de l'espace. Membres, des fois, c'est le mot qui est utilisé (Coworker 1, juin 2018).

Durant nos observations dans les espaces de coworking, nous avons relevé que les gestionnaires recourent au discours managérial relatif à la couverture des attentes des futurs coworkers en s'appuyant sur l'expérience vécue par ceux qui travaillent déjà dans leurs espaces, comme à un moyen d'édification d'un cercle vertueux : encouragement de la libre expression – formulation par les coworkers des améliorations souhaitées – actions concrètes des gestionnaires pour y répondre – contentement des coworkers – témoignage de ceux-ci – adhésion de nouveaux membres. L'exemple qui a le plus retenu notre attention à ce sujet est celui des

réaménagements d'espaces suite aux requêtes des coworkers. En effet, en lien avec le questionnement de Spradley (1980) relatif aux changements spatiaux qui peuvent s'opérer dans les espaces, nous avons remarqué dans plusieurs parmi ceux que nous avons visités, que les gestionnaires ont parfois procédé à des modifications notables de la configuration de leurs espaces, dans le seul but de répondre aux besoins des coworkers. C'était le cas quand par exemple, le nombre d'employés de leurs compagnies augmentait ou qu'ils voulaient que leurs bureaux aient certaines caractéristiques particulières. On peut citer entre autres : l'installation de nouveaux murs, les changements de décorations, le déplacement et/ou l'ajout de mobiliers. Un gestionnaire explique ci-dessous la métamorphose continuelle de son espace à la demande des membres :

> Au départ, [certains membres] avaient déjà une idée très précise de ce qu'ils voulaient, puis c'était des choses que moi je ne pouvais pas offrir. Ils voulaient avoir un *warroom* qu'on appelle, donc une place d'idéation et sur tous les murs, tu peux écrire, il y a des *post-its*[...]À la base, c'était ça l'idée, puis là, on a décidé de faire leur intégration en mode *lean start-up*. Fait que c'est vraiment de les intégrer, puis de peaufiner petit à petit leurs besoins et leur modèle, jusqu'à ce que l'on se rapproche le plus possible de leur type *warroom* qu'ils avaient besoin. Donc on a commencé par juste les installer dans un endroit, après ils ont bougé de l'endroit, ils ont bougé leur fenêtre. Ils ont maintenant accès à un mur complet où ils peuvent mettre des tableaux, puis des *post-its* en masse. Le temps qu'ils en profitent, on continue à modifier, jusqu'à ce que ça soit à 100% convivial pour eux. Fait que encore là, on est en constante évolution (Gestionnaire P04, 2017).

La stratégie déployée par les gestionnaires consiste donc globalement à dire qu'ils sont à l'écoute des souhaits et préoccupations des coworkers et qu'ils y répondent de leur mieux, essayant de bien prendre soin de leur communauté :

> J'appelle ça le bichonnage. C'est-à-dire que je les bichonne, donc je suis à leur écoute. Si je suis à l'écoute de ta mission, de tes ambitions, de ton type de personne, à chacune de mes prochaines rencontres, j'ai ça dans mon arrière-plan[...]Ensuite, c'est d'entretenir, c'est de parler, c'est de voir s'il y a quelqu'un qui ne *feele* pas. [Dans ce cas], on va prendre une marche, on va aller jaser. C'est de créer des évènements qui vont peut-être répondre à leurs besoins ou d'aller

> chercher des services qui vont répondre à leurs besoins. Quand une personne sent que ton champ d'intention est enrobant et protecteur, la personne résonne à cette fréquence-là (Gestionnaire 6, juillet 2018).

Par ailleurs, nos échanges avec les acteurs du coworking nous ont fait découvrir qu'il n'est pas rare que les gestionnaires insistent dans leur discours, sur leur propre histoire, sur leur cheminement personnel. En effet, les coworkers se sentent plus rassurés lorsque le parcours de leur gestionnaire d'espace de coworking est le même que le leur ou en tout cas, en est proche. Ils s'identifient à lui et ont alors l'impression qu'ayant sûrement traversé des situations semblables, il les comprendrait mieux :

> Le point le plus important ici, il y a des gens comme [l'un des gestionnaires] par exemple[...]qui ont une certaine mentalité[...]C'est aussi des gens qui doivent être entrepreneurs, parce que c'est un espace pour entrepreneurs, pour petites structures. Je pense qu'à la base, la personne qui gère cet endroit doit avoir cet état d'esprit-là ou du moins, le comprendre (Coworker 8, juillet 2018).

Lors de nos observations, nous avons effectivement fait le constat que les gestionnaires jouent sur cet aspect pour attirer leur public cible. Ils s'affichent comme des prototypes des travailleurs du domaine d'activités autour duquel ils désirent positionner leur espace. Ainsi, il est à la fois courant et bien vu qu'un espace dédié à l'intelligence artificielle soit dirigé par un développeur *Front-end* par exemple, ou qu'un espace de coworking dédié à la cuisine ait pour gestionnaire, un Chef-cuisinier reconnu.

Toujours pour faire connaître leur espace et pour atteindre davantage de personnes, d'autres gestionnaires mettent en avant dans leur discours rationaliste, leur pratique de l'idéologie des relations horizontales; une recette qui fonctionne aussi bien que celle des dénominations des membres. Un de nos répondants a en effet indiqué ce point comme l'ayant positivement marqué relativement aux rapports existants entre l'équipe de gestion et la communauté, d'autant plus qu'il l'a réellement vécu : *« tout le monde se connaît. Gestionnaires et utilisateurs ont l'air de travailler souvent ensemble sur*

leurs projets. Ce n'est pas clair en fait justement. On ne voit pas la différence entre eux » (Coworker 5i, juillet 2018).

Quand le résultat visé par les gestionnaires à travers la propagation de leur discours relatif à la couverture des attentes des futurs coworkers est atteint, ceux-ci se sentent tellement bien qu'ils affirment : « *l'espace nous appartient à nous tous un petit peu[...]Ce qui se passe ici dans l'espace de coworking, c'est que les choses ont du sens* » (Coworker 3, septembre 2018). Certains d'entre eux vont même jusqu'à entrevoir dans la personne du gestionnaire, la figure d'un géniteur bienveillant :

> C'est difficile à décrire, mais il y a un truc d'énergie. Et j'avoue que [l'un des gestionnaires] y est pour beaucoup. Nous, on l'appelle papa. (Rire) C'est comme notre papa en affaires. Il est toujours là pour nous aider, réellement[...]J'ai rarement rencontré quelqu'un comme ça, aussi généreux, puis je pense qu'il y a beaucoup de lui là-dans, dans notre choix d'être là. Il faut être honnête, c'est beaucoup ça (Coworker 9, août 2018).

Au total, le discours managérial rationaliste associé aux espaces de coworking se traduit par un contenu axé sur la valorisation de ces espaces ou sur la couverture des attentes des futurs coworkers. Tandis que le premier type de contenu met en exergue les traits distinctifs des espaces tels que la créativité que leur fréquentation garantirait, le second tend à faire croire aux futurs coworkers qu'ils trouveront dans lesdits espaces, des solutions à leurs différentes préoccupations. Ces deux formes de discours managérial ainsi mises en lumière, il importe d'examiner la façon dont elles se propagent.

4.2.2 Canaux de diffusion du discours managérial associé aux espaces de coworking

Sur le terrain, nous avons découvert qu'en diffusant leur discours, les gestionnaires atteignaient en réalité un double objectif : faire connaître leurs espaces à la population,

notamment au public cible composé des futurs coworkers qu'ils désirent rejoindre et aussi, fidéliser les anciens coworkers.

Dans le premier cas qui requiert l'usage de canaux de diffusion du discours managérial à l'externe, durant nos entrevues avec les acteurs du coworking du Grand Montréal, ceux-ci nous ont principalement fait cas de l'affectation du rôle de promoteur de l'espace à une personne désignée, de l'usage des réseaux sociaux et du référencement.

En ce qui concerne l'affectation du rôle de promoteur de l'espace à une personne désignée, il peut s'agir :

- d'un membre de l'équipe de gestion : on parle souvent ici du développement d'affaires (Gestionnaire 13, juin 2018);
- d'une personne extérieure à l'espace : les espaces y recourent en tant que ressource additionnelle pour combler une tare au sein de leur équipe en matière de communication, même si cela nécessite de mobiliser davantage de moyens financiers (Gestionnaire P05, 2017) ou
- d'un partenaire-personne morale, dont le but est de jouir aussi dans un plus ou moins long terme, des retombées de la popularité des espaces (Gestionnaire 1, juin 2018).

Les réseaux sociaux constituent le moyen de diffusion du discours managérial à l'externe qui a été évoqué par le plus grand nombre de gestionnaires. Ce qui fait leur succès, c'est qu'ils sont généralement gratuits et surtout, leur caractère instantané, ainsi que le taux de connectivité élevé de leurs consommateurs qui sont pour la plupart, des jeunes travailleurs. Ces derniers qui représentent la clientèle favorite des espaces, sont mis au courant des informations dès qu'elles sont postées sur leurs pages et les relaient aussitôt dans leurs propres cercles de connaissances. L'affichage sur les réseaux sociaux participe également à renforcer la renommée des gestionnaires :

> Tout le monde, partout où je passais, savait qui j'étais et ce que j'avais fait depuis [plusieurs] mois, parce qu'on est sur les réseaux sociaux[...]C'est sûr que nous, on a beaucoup de visibilité au niveau des réseaux sociaux sur le web, grâce aux activités et tout ça (Gestionnaire 13, juin 2018).

Quant au référencement, c'est du bouche-à-oreille. Il consiste en ce qu'une personne ayant vécu une expérience positive en matière de coworking au sein d'un espace, la partage avec ceux de son entourage, pour qu'eux aussi puissent suivre ses pas, en devenant membres dudit espace. Les coworkers peuvent ainsi être de véritables ambassadeurs de leurs espaces dont ils vantent les mérites, souvent sans même avoir été sollicités à cet effet par les gestionnaires. Mais ceux-ci s'en aperçoivent à travers les témoignages des nouveaux adhérents, témoignages qui n'ont pas l'air de leur déplaire, puisqu'ils mettent un point d'honneur à entretenir un climat favorable à la perpétuation de telles expériences :

> Je pense que le bouche à oreille, c'est bien important dans les espaces de coworking. Les meilleurs développements d'affaires que je n'ai jamais vus, c'est les membres qui sont[...]vraiment satisfaits à l'intérieur de leur espace. Puis on le voit bien aussi. Les gens nous font confiance, ils signent avec nous sur un an minimum pratiquement, ce qui n'est pas la réalité des autres espaces de coworking. Et non seulement ça, ils sont fiers, puis ils amènent leur monde chez nous, leurs amis. Ils leur disent : *« Il faut que tu viennes t'installer ici, c'est génial! »*. C'est comme un club de *crossfit*. Tout le monde s'aime, ils suivent tous le même itinéraire que les autres. Mais en même temps, c'est les meilleurs ambassadeurs que tu peux espérer avoir, parce que ces gens-là sont convaincus qu'ils sont à la bonne place. Ben, il faut que tu leur donnes ce sentiment-là! Ça, c'est tout le travail qui est derrière, mais c'est la meilleure machine *marketing* qui existe (Gestionnaire 4i, juillet 2018).

Effectivement, lors de nos observations, c'est la technique du référencement qui nous est apparue comme étant la plus usitée dans le rang des gestionnaires d'espaces de coworking.

Dans le second cas, c'est-à-dire, pour fidéliser les anciens coworkers, les gestionnaires d'espaces de coworking emploient plutôt des canaux de diffusion d'ordre interne pour

diffuser leur discours. Les plus populaires signalés par les participants à notre étude à ce titre sont : les réseaux sociaux, le courriel, les infolettres, les plateformes internes comme *Slack*, les affiches, les murs et tableaux disposés dans les espaces et enfin, le contact direct. Celui-ci, qui consiste à se rapprocher des personnes et à leur parler de vive voix, a été indiqué par presque tous, comme moyen de communication privilégié au sein des espaces, dans une dynamique d'entretien de proximité entre les membres des communautés qu'ils représentent. En ce qui concerne les gestionnaires par exemple, nous pouvons rapporter à ce propos, l'extrait de verbatim suivant : *« pour porter des informations avec les coworkers, je le fais souvent en personne parce que je les vois beaucoup »* (Gestionnaire 9, septembre 2018). Du côté des coworkers, les échanges oraux ou les rencontres informelles permettant aux gestionnaires de faire passer leurs messages ont été aussi évoqués. Nous avons eu des témoignages similaires à celui-ci : *« la gestionnaire nous parle directement[...]C'est surtout ça. On évite les canaux officiels comme les courriels, les sms. On parle de vive voix et c'est réglé »* (Coworker 11, septembre 2018).

Cependant, durant nos observations, nous avons remarqué que les réseaux sociaux et le courriel sont les moyens les plus sûrs et les plus employés par les gestionnaires pour envoyer instantanément le même message à un grand nombre de personnes, y compris celles qui ne sont pas physiquement présentes dans l'espace au moment précis où ils veulent les rejoindre.

Au total, les canaux de diffusion du discours managérial associé aux espaces de coworking les plus populaires sont : à l'externe, les réseaux sociaux et le référencement, notamment fait par le coworker-ambassadeur et à l'interne, les réseaux sociaux, le courriel et le contact direct.

La présente section qui s'inscrit dans la présentation de résultats en lien avec notre première sous-question de recherche, a porté sur le discours managérial associé aux

espaces de coworking de la région du Grand Montréal. Nous avons ainsi noté que les gestionnaires peuvent l'orienter vers la valorisation de leurs espaces, en lien avec l'image qu'ils souhaitent que ces derniers reflètent, notamment celle d'un cadre de travail favorisant la créativité. Il a trait ici au positionnement dans une niche, aux valeurs promues par les espaces et aux représentations accrocheuses desdits espaces par les gestionnaires. Ils peuvent aussi l'orienter vers la couverture des attentes des futurs coworkers. Dans ce cas, il peut comporter des allusions à : leurs accomplissements professionnel et social, leur désignation par des termes spécifiques, l'offre de services qu'ils recherchent, la mise en avant du parcours des gestionnaires, la promotion des relations horizontales. Ils emploient beaucoup d'énergie en recourant à divers canaux de diffusion qu'ils utilisent parfois simultanément, pour que ces deux catégories de discours atteignent effectivement leur objectif. C'est à ce niveau que le rôle du coworker-ambassadeur revêt toute son importance.

Intéressons-nous maintenant aux pratiques managériales mises en œuvre par les gestionnaires dans leurs espaces relativement à la créativité, pratiques que nous avons cherché à découvrir en nous demandant sur le terrain, comme suggéré par Spradley (1980) : *what are all the ways space is related to goals?*

4.3 Pratiques managériales relatives à la créativité dans les espaces de coworking

Dans cette section, nous décrivons ce que dit notre terrain d'étude concernant les deux sous-axes retenus dans notre grille d'analyse relativement à cet axe d'analyse : les approches de la créativité organisationnelle et le management de la créativité.

4.3.1 Approches de la créativité organisationnelle dans les espaces de coworking

Nous présentons ici les données collectées auprès des participants, en répondant respectivement, dans les paragraphes de cette sous-section, à chacune des cinq

questions descriptives suivantes : qu'est-ce-que la créativité selon les participants? Qui crée dans les espaces de coworking? Pourquoi créer dans les espaces de coworking? Quand crée-t-on dans les espaces de coworking? Comment crée-t-on dans les espaces de coworking?

4.3.1.1 Qu'est-ce-que la créativité selon les participants à l'étude?

Le débat autour d'une définition unique de la créativité dans le milieu scientifique est aussi mené dans le monde du coworking. L'annexe J du présent document présente une synthèse des idées auxquelles renvoie le mot créativité dans l'esprit des participants. Pour certains d'entre eux, c'est le fait d'être productif. Pour d'autres, il s'agit de trouver des solutions pertinentes pour régler des problèmes. Pour d'autres encore, c'est modifier l'existant pour y apporter une touche personnelle. De manière générale, les participants pensent qu'en contexte organisationnel, la créativité consiste à innover en pensant en dehors de la boîte, une expression qui est revenue souvent. Les expressions telles que : expérimenter, sortir de la routine, innover, inventer, explorer, repenser et voir autrement ont été aussi fréquemment employées par les répondants quand nous leur avons demandé ce que signifiait d'après eux la créativité. Elles ont toutes pour point commun, l'ouverture aux nouvelles idées, l'originalité qui permet d'atteindre un résultat satisfaisant :

> La créativité est une des valeurs qu'on promeut ici. On fait comme tout sur la créativité, dans le sens où on encourage et on est vraiment ouvert à toutes les nouvelles idées. On essaie de faire les choses différemment, parce qu'il y a plein de choses qu'on fait présentement et qui ne marchent pas et on essaie de faire autre chose (Gestionnaire 3, juin 2018).

Par ailleurs, la créativité organisationnelle est vécue comme une valeur communautaire dans certains espaces de coworking, notamment parce qu'elle suppose, d'après nos observations et selon ce que les participants nous ont dit, qu'on ne peut pas créer tout seul dans son coin, sans une stimulation venant des autres. Cependant, tel n'est pas toujours le cas. Plusieurs répondants conçoivent avant tout la créativité comme une

faculté à considérer de façon *intuitu personae*. Elle est propre à l'individu, elle est ancrée en lui : *« la créativité, c'est quelque chose qui est intrinsèque à l'être humain »* (Gestionnaire 8, août 2018).

En lien avec le point précédent, mentionnons que la créativité est souvent associée, dans les espaces de coworking aux notions de liberté et de bien-être : *« c'est vraiment ce désir-là d'être, la liberté d'être soi. Ça, c'est la base de la créativité. Des fois, c'est des termes qui passent mieux aussi, comme créativité, versus bien-être de soi, bien-être avec soi »* (Gestionnaire 4i, juillet 2018).

4.3.1.2 Qui crée dans les espaces de coworking?

Autant les gestionnaires que les coworkers sont susceptibles de créer au sein des espaces. Les premiers créent un cadre pour les seconds, mais ils sont eux-mêmes des sujets de cette créativité dont ils « dressent la table ». Les participants à notre étude ont en effet évoqué à cet effet, l'idée de créativité entrepreneuriale.

> Je trouve que la vraie créativité est celle où t'as un problème significatif et il faut que tu trouves une solution[...]Et c'est là qu'il y a peut-être de la place pour la créativité entrepreneuriale, qui n'a rien à voir avec la créativité de rédiger un beau poème ou de bien se servir d'une toile, mais la créativité entrepreneuriale, c'est celle où t'as une problématique complexe à résoudre et que les ressources sont limitées. Tu ne peux pas juste payer quelqu'un pour la résoudre et là, tu vas trouver une solution et c'est là que la créativité embarque
>
> (Gestionnaire 10, septembre 2018).

Ils considèrent que c'est l'expression qu'il convient d'utiliser en matière de créativité organisationnelle relativement aux espaces de coworking, étant entendu que les gestionnaires et la plupart des coworkers sont des entrepreneurs. La corrélation entre créativité et entrepreneuriat y est perçue comme naturelle : *« [les entrepreneurs], c'est des gens qui ont beaucoup d'idées. Parce qu'il y a beaucoup d'entrepreneurs, il y a beaucoup de créativité »* (Coworker 5i, juillet 2018).

En général, les participants s'accordent sur le fait tout le monde peut être créatif, mais à des degrés différents, en fonction du contexte dans lequel les personnes se situent ou de leur volonté à la développer : *« on est tous intelligents, on est tous capables d'êtres créatifs, [mais] il y en a qui se pratiquent plus que d'autres »* (Gestionnaire 7, août 2018).

4.3.1.3 Pourquoi créer dans les espaces de coworking?

La réponse à cette question découle de la précédente. Les participants à notre étude considèrent que le statut d'entrepreneur conduit à créer, qu'il s'agisse des gestionnaires ou des coworkers.

Parlant de la nécessité pour les espaces de coworking d'êtres créatifs, un gestionnaire a défendu la thèse selon laquelle de façon générale, toute organisation se devrait d'être créative pour arriver à de nouvelles innovations, pour bien se définir dans son industrie et pour mieux répondre aux besoins de sa clientèle. Cette exigence serait davantage renforcée concernant les espaces de coworking, car il s'agit d'une industrie relativement nouvelle, qui est très jeune et non encore bien définie. En conséquence, *« il est nécessaire en ce moment d'être très créatif dans le milieu du coworking, parce qu'il n'y a pas de formule complète écrite, donc chacun doit s'adapter énormément »* (Gestionnaire 5, juin 2018).

4.3.1.4 Quand crée-t-on dans les espaces de coworking?

Dans les espaces de coworking, la créativité est généralement envisagée comme intervenant quand on s'y attend le moins et quand est vraiment soi-même, tel que décrit dans cet extrait : *« la créativité se développe quand on ne s'y attend pas, à travers des connexions avec des gens[...]Pour créer, il faut se débarrasser de tout jugement, laisser tomber le masque, être soi-même »* (Gestionnaire 12i, juillet 2018).

Aussi, plusieurs participants considèrent que le moment favorable pour créer, c'est lorsqu'on rompt avec l'habituel, lorsqu'on s'arrête un moment et qu'on aère son cerveau :

> Je ne crois pas qu'on naît créatif ou non. Je pense que la créativité, c'est comme l'exercice physique, ça se travaille, ça s'apprécie. On peut en prendre soin. Il y a plein de choses, mais prendre des pauses dans sa journée pour justement décrocher, ça favorise la créativité. Aller dehors, ça favorise la créativité (Gestionnaire 1, juin 2018).

Durant nos observations, nous avons remarqué en effet que les gestionnaires et les coworkers interrompaient de temps en temps leur travail. Ils pouvaient quitter leur poste pour : marcher, discuter avec d'autres, regarder dehors à travers les stores, boire, fumer, etc., avant d'y revenir. Ces changements momentanés de position ou d'activité semblent les ressourcer et mieux les disposer à être créatifs dans la suite de leurs tâches.

Cette rupture avec le quotidien peut aussi s'opérer lors d'ateliers à connotation professionnelle ou non :

> L'espace offre les conditions nécessaires pour favoriser la créativité. On a par exemple, des séances de dégustation, de *team building* ou encore des rencontres qui sont souvent organisées. Il y a aussi des cours de yoga qui sont donnés aux membres. Je trouve que c'est très utile pour avoir un état d'esprit zen, encore plus propice pour une bonne créativité (Coworker 6, juillet 2018).

La créativité peut en outre se manifester à travers les actions des gestionnaires ou dans celles des coworkers. Dans le premier cas, on peut évoquer ce gestionnaire selon qui, la créativité se déploie à tout moment et englobe toutes les dimensions de son espace, particulièrement : sa dénomination, les services offerts, les événements organisés, la réactivité aux difficultés :

> La créativité, c'est tout le temps nous ici. Au sens propre ou au sens figuré, nous on a créé un écosystème qui n'existait pas. Il faut être créatif quand même, pour

> avoir des conférences tous les soirs, faire de l'accompagnement[...], toujours innover et trouver des choses différentes[...]On innove sans arrêt. On sort de notre zone de confort sans arrêt. On a été créatif dans le nom, on a été créatif dans le logo[...]Donc c'est de la créativité tout le temps. On essaie d'être créatif aussi pour trouver des solutions à des problèmes. Ce matin, il y a eu des problèmes avec les salles de conférence, ben tout le monde réfléchit à comment trouver le plus rapidement possible une solution et être un peu plus créatif sur ça. On innove non-stop (Gestionnaire 13, juin 2018).

Dans le second cas, il s'agit des résultats obtenus par les membres, grâce à leur implication active dans la vie des espaces. Ceux qui défendent une telle position voient l'espace comme un intermédiaire offrant des occasions de créativité à saisir. En voici un aperçu :

> Il y a beaucoup de créativité ici en fait. Pourquoi? Parce qu'ici, en plus [de travailler], on est impliqué à avoir un impact social qu'on n'aurait pas habituellement[...]Il y a des événements comme ça où on est invité et effectivement, ça génère de la créativité, parce qu'on conçoit des choses, on aide à l'animation. On crée, que ce soit en termes de gestion de projets, en termes de contenu ou en termes de *branding*. Donc il y a plein de choses qui peuvent se passer en termes de créativité ici (Coworker 3, septembre 2018).

4.3.1.5 Comment crée-t-on dans les espaces de coworking?

Dans les espaces de coworking, la créativité est ordinairement considérée comme intangible. Cependant, elle est jugée sur la base du résultat, soit le produit fini obtenu ou la réalisation concrète d'un projet. Elle se concrétise à la fois à travers les événements organisés, le décor et les échanges fructueux. La citation suivante est celle d'une gestionnaire dont l'espace de coworking valorise simultanément ces trois manifestations de la créativité qu'elle synthétise et que nous développons ci-dessous :

> La créativité passe à travers nos activités internes. Ça peut être des activités sur plein de sujets, mais il y a certaines activités qui sont plus des *workshops*[...]les membres aussi proposent des activités qui vraiment favorisent la créativité, même si ça ne parle pas du travail. On favorise la créativité parce qu'on propose aussi un lieu qui s'y prête, un lieu où il fait bon [vivre], où on se sent bien et où

> il fait bon de travailler. Ça aide énormément quand t'es en dehors de chez toi, à t'inspirer et tout ça. Je dirais que c'est également les connexions avec les uns et les autres. Tu sais, la créativité, ça peut venir aussi des échanges qu'on porte ensemble. Tu peux autour d'un *lunch,* parler d'un sujet et d'un coup, t'as tout un *brainstorm* qui survient, tu connectes les idées des uns avec celles des autres. Donc elle est un peu partout, mais elle a différentes formes ou elle est déclenchée différemment (Gestionnaire 12i, juillet 2018).

❖ Parmi les événements organisés pour soutenir la créativité des coworkers, nous pouvons citer, outre les événements de réseautage que nous abordons de façon plus détaillée dans la section sur la communauté, les *creative mornings*. Ce sont des conférences-débats matinales d'une durée inférieure à deux heures, non exclusivement réservées aux acteurs du coworking, mais qui sont parfois organisées dans les espaces de coworking d'une soixantaine de pays à travers le monde[23]. Elles nous ont été recommandées par certains de nos répondants qui y avaient déjà pris part en tant qu'observateur et/ou en tant qu'orateur : *« tu pourrais participer aux creative mornings, c'est une activité qui a lieu un vendredi par mois et qui permet de développer son esprit créatif. J'y ai participé aussi et c'était une belle expérience »* (Coworker 6, juillet 2018). Suivant leur conseil, nous y avons assisté, ce qui nous a permis de constater que ces matinées mettent en vedette des personnes au parcours anticonformiste et dont le profil est assez inspirant, ce qui pourrait justifier leur pertinence aux yeux de ceux qui nous en ont parlé.

❖ Au sujet du décor, l'aménagement des locaux revêt une grande importance dans l'ensemble des espaces de coworking. Il est considéré par les coworkers comme une preuve matérielle de la créativité des gestionnaires :

> Il y a des choses qui sont créatives ici dans le décor. Tu vois, le système de porte, le système de luminaires, il y a des choses qui ont été faites par le chum de la gestionnaire. Donc, d'un côté c'est créatif, puis nous on avait trouvé ça quand

[23] Pour plus d'informations à ce sujet, consulter https://creativemornings.com/

> même inspirant que ça ait ce côté blanc, avec des lumières belles. C'est très recherché finalement à Montréal, ce côté un peu industriel
> (Coworker 4, septembre 2018).

La diversité des aires évoquée dans la section sur les nouveaux modes de travail constitue aussi une modalité favorisant la créativité des acteurs du coworking. Durant nos observations, nous avons noté la présence au sein même de certains espaces : d'une salle créative, d'un studio ou encore, celle d'une cabine autonome dédiée au repos et à la méditation. Cette dernière permet, en lien avec ce qui a été dit dans le paragraphe précédent, de marquer une pause durant sa journée de travail, pour reprendre des forces et poursuivre son travail de manière productive, comme l'ont insinué plusieurs participants :

> L'objectif, c'est créer un blanc, un moment où on peut arrêter notre cerveau et se concentrer sur le moment présent. Je pense et je suis persuadé que la seule façon d'être créatif, c'est d'être en mesure de faire cette pause-là. Parce que quand on est surchargé mentalement, on n'est pas en mesure de créer, ce n'est pas à ces moments-là qu'on va sortir la bonne idée (Coworker 5i, juillet 2018).

Les gestionnaires comptent sur ces différentes installations comme autant de *stimuli* propices à la créativité organisationnelle dans leurs espaces.

❖ Concernant les échanges, ils favorisent la créativité en raison de leur richesse et de la diversité des points de vue dont ils fournissent l'occasion :

> La créativité, c'est de s'intéresser profondément à des humains qui nous parlent, pour pouvoir aller chercher leur créativité, puis de s'en nourrir, de voir comment eux pensent dans leur modèle du monde. Parce que moi, peut-être que si je ne connaissais pas le modèle du monde de mon voisin et qu'il ne me l'expliquait pas, si je ne lui pose pas deux-trois questions pour savoir où est-ce qu'il s'en va, peut-être que je n'aurais jamais pensé appliquer cette logique-là à une situation. Si j'applique cette logique-là sur des données que moi j'ai et que lui ne possède pas parce qu'il n'est pas dans ma vie, ça génère d'autres solutions que je n'aurais peut-être jamais eues (Coworker 10, juillet 2018).

La collectivité constitue donc la source à laquelle s'abreuve la créativité individuelle des acteurs du coworking, Ils peuvent ainsi discuter avec les autres, s'inspirer de leurs expériences et les faire profiter de leurs connaissances, ce qui génère la créativité organisationnelle.

La présente sous-section a porté sur cinq aspects pouvant nous permettre d'identifier les approches de la créativité organisationnelle en œuvre dans les espaces de coworking. Il s'est agi : premièrement, de sa définition d'après les participants, deuxièmement, des personnes considérées comme créatives dans les espaces de coworking, troisièmement, de ce pourquoi il faut être créatif dans ces espaces, quatrièmement, des moments de créativité qu'on peut y relever et cinquièmement, de la façon dont cette créativité se manifeste. Nous pouvons retenir que dans les espaces de coworking, la créativité est d'abord perçue comme une capacité personnelle à générer des choses nouvelles. Elle est synonyme de liberté et vise le bien-être de l'individu. Nécessitant une rupture avec le quotidien, elle peut se manifester de diverses manières. En outre, dans ces espaces, il est surtout question de créativité entrepreneuriale, c'est-à-dire, de génération par les entrepreneurs, de solutions pertinentes pour régler leurs problèmes. Celle-ci est influencée par le contexte qui peut aussi bien être le cadre physique, que les rencontres à l'origine des échanges entre coworkers.

Dans la prochaine sous-section, nous nous penchons sur les pratiques managériales en vigueur dans les espaces de coworking, en lien avec cette approche de la créativité organisationnelle. Nous déterminerons ainsi, si elles sont conformes ou non au management de la créativité que nous avions retenu dans notre grille d'analyse.

4.3.2 Management de la créativité et espaces de coworking

Nous restituons en premier lieu, nos résultats concernant les qualités et rôles des gestionnaires. Nous abordons en deuxième lieu, la terminologie pouvant être employée pour désigner le management qu'ils adoptent dans une dynamique de promotion de la créativité au sein des espaces, tel que les participants se le représentent et en troisième lieu, nous en décrivons les caractéristiques.

4.3.2.1 Qualités et rôles des gestionnaires d'espaces de coworking

Les participants à notre étude ont souligné que les gestionnaires doivent avoir des compétences en matière de gestion administrative, de communication, d'animation et développer un esprit entrepreneurial car celui-ci permet *« d'être en mode de voir les opportunités, ce qui amène le développement d'affaires »* (Coworker 1, juin 2018). La gestion administrative en particulier couvre un large périmètre, comme ils l'ont expliqué :

> Il ne faut vraiment pas avoir peur de travailler dur, parce qu'il y a beaucoup de travail à faire[...]Il faut faire du *marketing*, du FCO, de la comptabilité, de l'accueil clients, de la gestion de contrats, de l'évènementiel, de la promotion, des activités de réseautage, des concours, des bourses, des subventions, des courriels à ne plus finir, des appels téléphoniques, du *cover call*, etc. C'est infini, le nombre de tâches à faire et il faut être capable de faire un petit peu tout ça. Ça ne veut pas dire d'être un champion dans chacune d'entre elles, ça veut dire qu'il faut que tu sois quand même fonctionnel[...]En fait, ça demande une connaissance générale du milieu du *business*, faut être capable de comprendre la réalité de tes clients (Gestionnaire P04, 2017).

Cela demande de l'organisation de la part des gestionnaires : *« dépendamment de comment tu fais tes trucs[...], il faut que tu sois vraiment bien organisé »* (Gestionnaire 9, août 2018).

Concernant les qualités que devrait avoir un gestionnaire d'espace de coworking, la pluralité de tâches à accomplir abordée ci-dessus exige de la patience : *« de la patience*

[parce qu']il ne faut pas avoir peur du chaos. Il faut être capable d'affronter des situations chaotiques avec calme (Rire) » (Gestionnaire 11, août 2018). Autant les gestionnaires que les coworkers interrogés ont par ailleurs souligné l'importance de la prise de risque et de la capacité d'adaptation :

> Il faut être capable de faire des relations sociales de différentes façons, c'est super important. Ça demande des capacités d'adaptation hallucinantes. Il faut absolument être capable de prendre du risque puis de la pression[...]La versatilité est essentielle (Gestionnaire P04, 2017).

Ils ont aussi évoqué l'ouverture, l'écoute et le fait de prendre soin des coworkers : *« le point commun de nos coordonnatrices, même celles qui ne gèrent plus l'espace, c'est d'en prendre soin et d'être à l'écoute des besoins »* (Coworker 1, juin 2018). C'est ce que l'on peut désigner comme *« la fibre sociale de la personne qui gère un espace du genre »* (Coworker 8, juillet 2018). Pour ce qui est de l'ouverture, elle peut dépasser le cadre des espaces, comme le traduit cet extrait :

> Être très ouvert à la communauté, pour moi c'est extrêmement important. Puis, je ne parle pas juste de sa clientèle, mais pour nous, de connaître les autres cafés, les autres [espaces]du quartier. Connaître le Commissaire du développement, le Maire, le Directeur de la SDC de la rue, ses fournisseurs. Pour moi, développer ces réseaux-là, avoir la capacité d'entretenir et de développer ces réseaux-là, c'est extrêmement important pour un bon coworking (Gestionnaire 5, juin 2018).

En plus de l'ouverture et de l'écoute, un participant a cité la capacité à rassembler et la créativité : *« comme qualités essentielles, les gestionnaires d'espaces de coworking doivent avoir de l'écoute, de l'ouverture d'esprit, être rassembleurs, créatifs »* (Gestionnaire 4i, juillet 2018).

Donnant l'exemple des gestionnaires de l'espace dans lequel il est coworker, un de nos participants a ajouté qu'ils avaient *« beaucoup d'entregent. Ils ont beaucoup de sociabilité, ils ont une réelle passion à connaitre les gens »* (Coworker 3, septembre

2018), soulignant ainsi l'importance pour les gestionnaires de pouvoir développer des relations avec les coworkers. L'empathie et la générosité ne sont pas du reste à ce niveau :

> Un gestionnaire d'espace de coworking doit aimer les gens. Je pense que c'est le premier truc, avoir une empathie à toute épreuve. [Ce gestionnaire], je le vois agir, je le vois interagir et c'est assez magique quand même, ce qu'il arrive à faire[...]il accueille les gens, tu le vois, tu as envie d'aller prendre un café avec lui! Je ne comprends pas, mais c'est génial et c'est ça qu'il faut. Il faut aller vers les gens et en plus, il faut que tu les rassures[...]Lui, il arrive à faire quelque chose de simple, mais d'hyper structurant, hyper aidant et ça passe par de petites attentions, des petites choses[...]C'est genre, être à l'aise à se mettre à la place de l'autre (Coworker 9, août 2018).

Être curieux serait aussi profitable pour les gestionnaires d'espaces de coworking :

> La curiosité je dirais, c'est essentiel. Faut vouloir comprendre ce qui se passe, à la fois dans le monde du coworking, à la fois dans le marché du travail, à la fois dans chacune des *businesses* respectives de mes clients. C'est d'avoir une vision vraiment plus globale de ce qui se passe en ce moment et de ce qui s'en vient dans le marché du travail (Gestionnaire P04, 2017).

Selon les participants, outre leurs qualités, les gestionnaires développent certaines connaissances et compétences acquises au cours de leurs expériences antérieures dans le monde du travail. L'exploitation de ce *background* professionnel peut s'avérer très profitable dans l'animation de leurs communautés. Leur *background* académique et les différentes formations qu'ils peuvent suivre une fois qu'ils deviennent gestionnaires s'avèrent aussi bénéfiques, mais certains d'entre eux affirment que :

> Il n'y a pas une formation en coworking, il y a plein de formations en collaboration qui font toutes la même chose ou qui disent que c'est bien, voici les outils, mais après, on ne nous aide pas plus que ça. Parce qu'il faut que tu gères des personnalités[...]On crée le cadre dans lequel les coworkers peuvent évoluer, mais, comment rendre ce cadre-là collaboratif, sécuritaire, il n'y a personne qui enseigne ça! (Gestionnaire 7, août 2018).

Nous avons ainsi remarqué que les gestionnaires d'espaces de coworking du Grand Montréal abordés accordent beaucoup d'importance au savoir tacite provenant de leur apprentissage sur le tas. En effet, allant des impératifs administratifs aux pannes d'eau, en passant par l'instabilité du réseau internet et les problèmes de bruit, diverses problématiques parsèment leurs journées plutôt atypiques et qui ne sont pas de tout repos, comme l'a déclaré la quasi-totalité des interviewés. La résolution desdites problématiques parmi lesquelles figurent les conflits inhérents à la cohabitation quotidienne entre travailleurs d'horizons variés en un même lieu, les amène souvent à réagir promptement, sans pourvoir recourir à des solutions prédéfinies, tel que l'illustre l'extrait suivant :

> L'école te permet d'avoir une base de connaissances et d'avoir de la théorie, mais la pratique et les expériences sont clés. Je reste convaincue qu'il faut vivre l'expérience, vivre le moment présent. Je dirai aussi que ce qui m'aide, c'est de faire confiance à mon intuition et puis de m'écouter de l'intérieur, pour mieux avancer (Gestionnaire 12i, juillet 2018).

Lorsqu'ils n'y parviennent pas, ils font appel à des ressources externes, notamment dans les cas où la gestion de leurs espaces repose sur l'épaule d'une seule personne ou d'une petite équipe ou bien, quand les situations l'exigent : *« on se fait aussi accompagner par des boîtes qui sont avant-gardistes au niveau de la gestion »* (Gestionnaire 13, juin 2018).

À la fin de ce paragraphe, nous retenons que pour gérer un espace de coworking, les gestionnaires doivent savoir : saisir les opportunités, bien communiquer et réaliser des tâches administratives. Ils doivent par ailleurs être polyvalents, aimer et favoriser les interactions, avoir de *« la patience, de l'empathie, du leadership plus féminin et de la dévotion, de la passion, de l'intérêt pour les projets et pour les humains »* (Gestionnaire P02, 2017). De plus, leur *background* professionnel et académique et leur savoir tacite les aident à avoir une bonne réactivité face aux problèmes qu'ils rencontrent quotidiennement et influencent fondamentalement leur management. Nous traitons

dans le prochain paragraphe, du nom qui peut être attribué à celui-ci lorsqu'il est orienté vers la promotion de la créativité.

4.3.2.2 Management de la créativité ou management créatif dans les espaces de coworking? : clarification terminologique

Nous rappelons à ce niveau, que nous avions retenu dans notre cadre théorique, la pratique du management de la créativité en ce qui concerne notre axe d'analyse liée aux pratiques managériales relatives à la créativité. Cependant, les premiers tests de nos guides d'entretien concernant ce sous-axe nous ont fait relever une nuance entre ce terme et le terme « management créatif » qui semble en être visuellement proche. C'est donc dans une démarche de clarification de cette nuance et pour déterminer les caractéristiques respectives, éventuellement distinctes auxquelles renvoient ces deux termes dans l'esprit des participants, que nous leur avons demandé, la différence qu'ils trouvaient entre eux, comme l'indiquent nos annexes G, H et I.

Ainsi, au total vingt-quatre (24) personnes avec qui nous avons eu un entretien semi-dirigé ou une conversation non enregistrée, se sont prononcées sur ce sujet. À partir de leurs réponses, nous les avons réparties en trois principales catégories, gestionnaires et coworkers confondus :

- les pro-management créatif;
- les pro-management de la créativité;
- celles qui n'ont aucune préférence pour l'un ou l'autre.

Représentant plus de la moitié de l'échantillon interrogé relativement à ce sujet (treize (13) personnes, soit environ 54%), les pro-management créatif retiennent ce terme car pour eux, il intègre les différentes qualités mentionnées dans le paragraphe précédent et consiste à trouver dans n'importe quel domaine, des solutions idoines aux enjeux auxquels l'on est confronté. C'est selon eux, la manière non seulement spontanée, mais aussi la plus appropriée de gérer, tout en sortant des sentiers battus et en faisant preuve de liberté, par rapport aux autres et à soi-même. Autrement dit, c'est faire preuve

d'innovation dans sa gestion, autant dans les relations avec les membres de son équipe, qu'avec ses clients et ses fournisseurs. Ils définissent ainsi le management créatif comme reflétant : *« l'innovation dans la gestion des ressources humaines, la réduction des paliers hiérarchiques et le fait d'arrêter de fonctionner en pyramides, pour aller vers les réseaux de compétences »* (Coworker 8, juillet 2018). Ils le considèrent aussi comme le fait « *d'avoir une entreprise qui favorise la créativité, [...]de créer, de faire avancer les gens* » (Coworker 5i, juillet 2018). À cet égard, ils perçoivent le management de la créativité comme étant *« étrange »* (Gestionnaire 11, août 2018) ou encore, *« contre-intuitif »* (Gestionnaire 8, août 2018). Le management créatif représenterait un investissement avant tout financier, qui suppose un retour consistant à ce que l'employé donne le meilleur de lui-même, vu que ses conditions de travail l'épanouissent véritablement (Coworker 11, septembre 2018). Faire du management créatif reviendrait dès lors à *« mettre la table, pour laisser le plus de place possible aux gens d'être créatifs »*, dans un climat de confiance qui encourage les coworkers à s'exprimer librement et à aller vers le gestionnaire (Gestionnaire 10, septembre 2018). Les personnes appartenant à cette première catégorie de répondants ont nommé comme modèles-types en matière de management créatif, l'espace Betahaus de Berlin, en raison de sa multifonctionnalité (Coworker 1, juin 2018) et Google, en raison des conditions de travail offertes par le groupe à ses employés :

> On parle beaucoup des compagnies comme Google qui mettent en place des stratégies un peu innovantes de gestion du personnel dans un but de générer une créativité. Parce que souvent, ils ont plus de flexibilités sur les horaires. Ils travaillent beaucoup dans ces entreprises-là, mais on ne va pas t'obliger à être là à huit heures le matin, alors que tu peux arriver à dix heures et tu peux partir plus tard, mais il y a plus de souplesse certaines choses et les gens s'adaptent à leur rythme[...]ils ont amené beaucoup d'idées dans leur manière de gérer et de faire comprendre à leurs employés que s'ils ont des idées positives, ils peuvent les partager et peut-être qu'ils auront même la chance qu'on va les réaliser et puis c'est eux-mêmes qui vont les mettre en place. Donc, ils génèrent une envie d'être créatif (Coworker 4, septembre 2018).

De leur côté, les partisans du management de la créativité (cinq (5) personnes, soit environ 21% des personnes ayant répondu) le définissent aussi comme étant une pratique des gestionnaires sortant des sentiers battus, qui viserait à rendre leurs collaborateurs plus créatifs. Tout en admettant que pratiquer le management créatif permettrait de conférer une grande part d'autonomie aux personnes gérées, contrairement au management de la créativité qui consisterait en quelque sorte à guider leur créativité, ils justifient celui-ci comme une mesure de prudence nécessaire pour ainsi dire, *mener leur bateau à bon port*. Ils sont dans la même logique que ce coworker qui gère sa propre entreprise et qui affirme :

> Moi je sais que c'est là-bas que je veux aller. Je ne veux pas qu'ils [les employés] m'envoient dans d'autres directions, à droite, puis à gauche[...]S'il n'y a pas des balises claires, ça peut déraper totalement et après ça, c'est la gestion de la dérape qui peut être complexe (Coworker 5i, juillet 2018).

La préférence de certains répondants pour le management de la créativité dans les espaces de coworking pourrait aussi s'expliquer par le fait que *« l'impact de la gestion de la créativité se mesure mieux que l'impact de la gestion créative »* (Coworker 10, juillet 2018), ce qui permettrait une meilleure évaluation de l'atteinte de leurs objectifs. Par ailleurs, à part les compagnies telles qu'IDEO et Walt Disney, Google a été de nouveau indiqué comme étant un modèle de référence par les participants optant pour le management de la créativité.

Dans la troisième catégorie, six (6) personnes, soit environ 25% parmi les répondants optent pour une fusion du management créatif et du management de la créativité ou considèrent sans intérêt, le fait de parler de l'un ou de l'autre[24]. Selon ces derniers, le management créatif serait automatique chez le gestionnaire d'espace de coworking *lambda* car, en raison de la diversité des problèmes qu'il peut rencontrer, il doit être à

[24] Parmi ceux-ci, certains ont même traité les deux expressions de *buzzwords* (Gestionnaire 7, août 2018).

même de réagir de façon créative pour trouver des solutions adéquates. Quant au management de la créativité, ils le considèrent comme le fait de contrôler cette dernière et par là même, d'en faire un impératif dans les espaces de coworking, ce qu'ils ont du mal à s'imaginer. Un coworker se questionne à ce sujet, relayant assez bien la préoccupation des répondants appartenant à cette dernière catégorie :

> Est-ce que la créativité doit être gérée, c'est-à-dire maîtrisée ou est-ce qu'on doit simplement laisser place à ça? Ce que je trouve comme problématique avec gérer la créativité, c'est comme par exemple l'agilité. On dit : *« une entreprise agile serait une entreprise plus performante »*. Du coup, on a le syndrome de l'obligation de devenir agile dans son entreprise et comme l'agilité devient une obligation, on repart sur le même problème de base qui est qu'on veut contrôler dans l'entreprise, alors que pour moi, l'agilité ne se contrôle pas, la créativité non plus[...]Dès qu'on veut trop vite river les choses, genre, en faire quelque chose qui va être présent tout le temps. Du coup, on l'impose aux gens en fait[...]La gestion de la créativité, ça voudrait dire que demain, j'appelle mon employé et je lui dis : ta créativité, ça ne va pas, il va falloir que tu revoies ça. Alors que pour moi, ce serait plutôt : selon toi, c'est quoi ta créativité? Comment toi, tu pourrais alimenter cette ressource-là pour qu'elle puisse nourrir aussi l'objectif du groupe? (Coworker 3, septembre 2018).

Ainsi, le plus important selon ces derniers répondants, ce serait l'idée fondamentale derrière la pratique managériale adoptée pour gérer son espace de coworking, la véritable motivation des gestionnaires, dont le but ultime devrait être le bien-être de tous leurs collaborateurs et non, l'assignation d'un nom particulier à cette pratique. Ils leur recommandent dans ce cadre, d'adopter celle-ci en s'inspirant des leçons tirées de leurs expériences d'essais, d'échecs et d'erreurs vécues au jour le jour et en promouvant les valeurs qui leur tiennent à cœur. On serait alors en présence d'une pratique managériale de type *flat* (Gestionnaire 1, juin 2018) ou *friendly* (Gestionnaire 2, juin 2018), sans qu'un nom soit forcément mis là-dessus. Cette dernière gestionnaire nous a d'ailleurs affirmé que dans son approche, *« la créativité n'a jamais été une question de management, de comment guider ses membres »*.

À la fin de ce paragraphe, nous pouvons conclure que chez les acteurs du coworking faisant partie de notre échantillon de recherche, faire du management de la créativité équivaut à ce que les gestionnaires d'espaces gèrent la créativité de leurs coworkers. Il serait donc d'ordre impératif. Le management créatif fait par contre penser à une gestion qui, tout en étant elle-même créative, aide les personnes qui en bénéficient, à être créatives.

En dehors des spécificités des réponses de chacune des trois catégories de répondants précédemment décrites (les pro-management créatif, les pro-management de la créativité et ceux qui n'ont aucune préférence pour l'un ou l'autre), nous relevons certaines constances, notamment en ce qui a trait aux caractéristiques du management orienté vers la promotion de la créativité au sein des espaces de coworking. Nous les présentons dans le paragraphe suivant.

4.3.2.3 Caractéristiques du management orienté vers la promotion de la créativité au sein des espaces de coworking

Premièrement, les participants à notre étude ont souligné la nécessité de gérer les espaces de travail partagés dans un état d'esprit autre que celui qui gouverne le management des structures conventionnelles. Cet état d'esprit particulier exige de la part des gestionnaires, beaucoup d'ouverture, tel que décrit ci-dessous :

> Je pense que pour être capable de gérer des lieux comme ça, il faut des parcours qui sont souvent très éclatés. Donc, je pense qu'il faut sortir de la vision de carrière qu'on a. Je pense que les gestionnaires purement gestionnaires risquent d'avoir beaucoup de difficultés à gérer ce type de lieux-là. Il faut sortir de la façon dont on voit la gestion et qu'on l'emmène dans un environnement qui est plus organique, définitivement! Les gestionnaires ont à gérer des demandes tellement différentes, donc il faut vraiment se mettre dans un état d'esprit qui est très ouvert (Gestionnaire 11, août 2018).

Cette ouverture d'esprit se traduit par :

> Le fait d'avoir un esprit ouvert à tout le monde, de tous les âges, de partout au monde, de toutes sortes de *business*, de faire en sorte qu'il y ait une bonne diversité, et avec ça, il y a aussi les bonnes conversations qui peuvent se produire entre les gens. Le fait d'être ouvert à de nouvelles modes de *marketing* aussi
> (Coworker 2, juillet 2018).

Deuxièmement, les pratiques managériales adoptées par les gestionnaires des espaces de coworking sont intimement liées aux repères managériaux qu'ils considèrent comme inspirants. Il est donc fréquent qu'ils copient les pratiques à succès de leurs pairs gérant d'autres espaces :

> On n'a pas copié, mais là on se fait copier par contre, on commence à se faire copier. On le sait par les réseaux, on le sait par le monde qui nous en parle. On le sait aussi parce que l'espace[...]par exemple, a commencé à s'ajouter certains de nos mots-clés (Gestionnaire 13, juin 2018).

Nous avons pu relever ce genre d'agissement pendant nos observations. Un coworker-partenaire d'un espace où nous étions avait été en effet envoyé dans un autre espace, pour voir les stratégies qui y avaient cours en matière de développement durable, afin qu'elles puissent être reproduites dans l'espace concerné. La gestion horizontale, dont plusieurs gestionnaires nous ont parlé, peut également être citée à ce niveau :

> Si tu structures consciemment ou inconsciemment, ton organisation de façon hiérarchique, il va y avoir de la gestion qui est divisée finalement par paliers de gestion. Finalement, c'est très réductionniste comme approche, chacun voit juste une dimension de l'organisation, puis prend des décisions par rapport à ça. Donc je valorise davantage, une gestion qui est beaucoup plus autogérée, complète, où l'ensemble des gens qui participent à l'organisation ont le plus possible, une vision d'ensemble, ils sont capables de gérer tous ensemble
> (Gestionnaire 5, juin 2018).

On peut ainsi retenir à ce niveau, la reproduction de pratiques à succès de certains espaces de coworking par les gestionnaires, dans le but entre autres, d'accroître leur avantage concurrentiel.

Troisièmement, la résolution innovante des problèmes que les participants rattachent à la créativité entrepreneuriale a également été mentionnée comme étant indispensable pour les gestionnaires dans le cadre de la gestion de leurs espaces.

Nous avons par ailleurs constaté que gérer un espace de coworking peut constituer un tremplin pour les gestionnaires, leur permettant de développer des relations et des compétences qui les rendent plus aptes à relever des défis ultérieurs, liés notamment au management d'autres organisations. Nous avons en effet été témoin de l'embauche de deux membres d'équipe d'un espace où nous faisions nos observations participantes, par d'autres compagnies. Le premier a été recruté par une firme-membre de l'espace concerné et est désormais mieux rémunéré qu'au poste initial de cogestionnaire qu'il occupait, en plus d'être davantage responsabilisé et d'avoir des opportunités de voyages. Le second a été recruté par une entreprise extérieure, dans un domaine qui collait plus à son parcours académique et qui avait donc plus d'intérêt pour lui. Dans les deux cas, ils font bénéficier leurs nouvelles organisations de compétences qu'ils n'auraient peut-être pas acquises s'ils n'avaient pas eu ce cheminement. Cela valide l'affirmation selon laquelle : *« t'as toutes sortes de trucs à gérer. Même au niveau humain au final, ça reste une expérience [particulière]. C'est dur de trouver plus riche comme type d'expérience de travail »* (Gestionnaire P04, 2017).

Au total, le management des espaces de coworking orienté vers la promotion de la créativité est principalement caractérisé par : l'ouverture des gestionnaires, leur reproduction de pratiques à succès telles que la gestion horizontale et leur résolution innovante des problèmes. Quant au management de ces espaces de façon générale, il constitue pour les gestionnaires, une fructueuse expérience d'apprentissage et de perfectionnement.

Dans le développement de la présente section, nous avons traité des pratiques managériales relatives à la créativité dans les espaces de coworking, pratiques sur

lesquelles portent notre deuxième sous-question de recherche. Nous avons ainsi fait ressortir qu'elles sont influencées par les qualités des gestionnaires. Par ailleurs, elles les amènent presque toujours, à s'inspirer du modèle idéal vers lequel ils tendent en matière d'approche managériale de la créativité. Les participants à notre étude envisagent à prime abord celle-ci comme étant personnelle et entrepreneuriale. Ils considèrent que le management dont découlent les pratiques ci-dessus mentionnées est de type horizontal et préfèrent pour la plupart le désigner sous le vocable de management créatif. Ils l'associent à la résolution innovante des problèmes et surtout, à l'expression de la liberté de tous, par opposition au management de la créativité qui lui, consisterait à gérer la créativité des individus et donc à l'instrumentaliser; ce qui est à leurs yeux inconcevable et non souhaitable.

Nous présentons dans la section ci-après, les résultats obtenus relativement à la communauté qui est constituée au sein des espaces de coworking et dont la gestion justifie les pratiques managériales que nous venons d'aborder.

4.4 Existence d'une communauté au sein des espaces de coworking

Conformément à notre quatrième axe d'analyse, nous décrivons d'abord dans cette partie, ce que les participants pensent de la notion communauté dans les espaces de coworking. Nous présentons ensuite, les facteurs que nous avons identifiés sur le terrain comme participant à la construction d'une communauté au sein desdits espaces.

4.4.1 La notion de communauté selon les participants

Selon certains participants, la communauté, « *c'est des personnes qui se retrouvent autour de valeurs communes, des personnes qui partagent la même vision des choses, ça c'est dans l'idéal. En gros, c'est ça. Elles se battent au quotidien pour quelque chose qui leur tient à cœur* » (Coworker 9, août 2018).

L'emploi du mot communauté ne fait pas l'unanimité dans les espaces de coworking. Il peut être considéré comme péjoratif : « *communauté, communautarisme, ça ne fait pas quelque chose d'ouvert* » (Coworker 7, juillet 2018).

Certains participants emploient le mot « équipe » :

> Moi j'aime bien la notion d'équipe. Je trouve que ça a plus de sens[...]Ce qu'il faut pour qu'il y ait équipe, c'est qu'il y ait des objectifs et que chacun tire dans la même direction pour les atteindre. Une équipe, c'est aussi pouvoir compter sur les compétences de chacun pour créer un ensemble cohérent. C'est aussi se soutenir et partager des choses ensemble. C'est un cercle de personnes qui se serrent les coudes (Coworker 7, juillet 2018).

D'autres participants préfèrent le mot « famille » :

> Dans une famille, tout le monde s'entend mieux ou moins bien, mais tout le monde sait qu'il y a quelque chose de fort qui les unit, qu'ils sont là pour la même raison : c'est s'entraider. Avec ta famille, tu as le droit d'être toi-même, puis on ne te jugera pas (Gestionnaire 4i, juillet 2018).

En lien avec cet archétype de communauté-famille, un participant a établi un parallèle entre l'entrée d'un visiteur ou d'un nouveau coworker, avec l'intrusion d'un étranger dans un domicile, pour schématiser un peu la situation :

> Il y a un truc simple. Quand il y a une nouvelle personne qui arrive via l'ascenseur, on sait qu'elle n'est pas d'ici. Ben, oui! On la regarde. En plus, l'espace est aménagé comme ça. Tu arrives par l'ascenseur, tu arrives au milieu d'une arène. T'es au milieu de chez quelqu'un on dirait
>
> (Coworker 9, août 2018).

Un tel sentiment à l'égard de cette personne perdure en général jusqu'au moment où, ayant prouvé sa capacité d'intégration, particulièrement grâce à son ouverture et à son implication, elle sera considérée par les coworkers déjà sur place, comme étant un des leurs.

Les participants ont aussi parlé de famille entrepreneuriale, comme dans l'extrait suivant :

> En fait, c'est un peu comme dans une famille finalement[...]Pour notre cas ici, je parle de famille entrepreneuriale parce que justement, c'est beaucoup sur la vie de nos entreprises qu'on va échanger. Il nous arrive de parler de nos vies privées et tout ça puis, on est très à l'écoute les uns des autres, mais on sait très bien qu'ici, on peut parler d'une situation problématique, qu'elle soit financière, avec un client ou quoi que ce soit et faire appel à des ressources d'écoute, d'empathie[...]Et plus au niveau émotionnel, je dirais que c'est l'espace où j'ai envie d'être quand je ne me sens pas bien ou quand je me sens seul ou que j'ai envie de passer du temps avec ces gens-là, j'ai envie de faire des activités avec ces gens-là, même à l'extérieur par exemple (Coworker 3, septembre 2018).

De cette sous-section, nous pouvons garder que, plutôt que de parler de communauté, plusieurs participants à l'étude préfèrent utiliser par exemple : équipe, famille, famille entrepreneuriale, des mots qui renvoient selon eux à des connotations traduisant mieux l'idée de communauté.

Penchons-nous à présent sur les facteurs qui selon les participants, participent à la construction de cette communauté dans les espaces de coworking.

4.4.2 Facteurs participant à la construction d'une communauté dans les espaces

Sur la base des codes obtenus à partir de notre traitement des données dans Atlas.ti, nous avons réparti ces facteurs suivant trois catégories que sont : l'adhésion aux espaces, les liens entretenus au sein des espaces de coworking et enfin, l'implication et le sentiment d'appartenance. Nous les décrivons dans les paragraphes ci-dessous.

4.4.2.1 Adhésion aux espaces de coworking

L'adhésion des nouveaux coworkers, quoique volontaire, se fait généralement après une sélection qui peut s'opérer avant l'intégration aux espaces :

> Nous, on a un processus d'entrevue. Avant que quelqu'un vienne ici, il nous a déjà vu deux, parfois trois fois. On s'assoit avec, puis on lui dit : ok, t'es intéressé par un siège, c'est intéressant! T'es venu parce que t'as aimé la place, On va t'expliquer c'est quoi notre espace puis nous, nous voulons comprendre ce que tu fais. Donc, c'est un peu ça le processus d'entrevue (Gestionnaire 8, août 2018).

Elle peut aussi être assortie d'une période probatoire, comme nous l'ont laissé entendre certains gestionnaires en nous décrivant ce qui se passe dans leurs espaces à ce sujet :

> Chaque nouvelle personne qui rentre dans la communauté, à partir du moment où elle a l'impression et le désir d'en faire partie, parce qu'il y a toujours une période probatoire, arrive et veut apprivoiser l'espace. Dès lors qu'ils l'ont apprivoisée, les gens deviennent une partie intégrante de la communauté, carrément. Ils ont le pouvoir de la définir à leur image en partie, autant que, comme on dit, on soit rendu à un tout. Et ce n'est pas parce qu'il y en a un qui pousse vraiment fort à droite. Si tout le reste de la communauté pousse à gauche, ça continue à aller à gauche. Et l'autre se fera écraser s'il continue
> (Gestionnaire 4i, juillet 2018).

Comme cet extrait le suggère et comme nous l'avons noté durant nos observations, en réponse à l'interrogation : *when are all the times actors are ''on stage''?* (Grille de Spradley, 1980), l'intégration des nouveaux coworkers suite à leur adhésion représente un moment important où ceux-ci, ainsi que les plus anciens coworkers et les gestionnaires, interviennent activement. Tandis que les premiers manifestent leur désir de faire désormais d'un espace de coworking donné, leur lieu de travail, les seconds interviennent dans le processus et expriment leur décision de les accueillir, en découvrant leur compatibilité avec eux.

Celle-ci peut être établie à partir d'une sélection faite sur la base des affinités entre les acteurs du coworking occupant un espace de coworking et les nouveaux adhérents : *« je recherche de plus en plus l'affinité entre tout le monde pour que ça fonctionne, pour que [la fréquentation de l'espace] soit aussi profitable pour les gens qui viennent »* (Gestionnaire P03, 2017). Sur le terrain, nous avons noté deux catégories d'affinités. La première est de l'ordre des relations professionnelles. Elle est relative

aux compétences développées par les personnes dans le cadre de leur emploi. Les gestionnaires se donnent à cet effet pour objectif : *« de faire en sorte que de nouveaux besoins [professionnels] soient comblés par les nouvelles personnes qui viennent sur place »* (Gestionnaire 8, août 2018).

Étant de l'ordre des relations sociales, la seconde catégorie d'affinités est relative à la concordance des points de vue entre les acteurs du coworking concernant les principes en vigueur dans les espaces : *« si la personne n'est pas ouverte à nos principes, à ce qui se passe ici finalement, il n'y a pas de suite, tout simplement »* (Gestionnaire 8, août 2018). Parmi ceux-ci, certains portent sur les valeurs promues par les espaces évoquées dans la section 4.2. Les autres concernent les normes de conduite en matière de savoir-vivre, tel que décliné dans l'extrait suivant :

> On est dans l'ouverture à quiconque veut venir ici. Par contre, c'est vrai qu'on a un savoir vivre ensemble et que dès qu'il y a un faux pas ou dès qu'il y a quelque chose qui ne va pas, on est dans la discussion pour essayer de l'améliorer. Mais si ça va trop loin, il y a une personne qui malheureusement, va devoir sortir de l'espace, parce qu'elle n'est pas dans le vivre ensemble et elle peut avoir des impacts négatifs sur les uns et les autres (Gestionnaire 12i, juillet 2018).

L'extrait précédent permet aussi de relever que la sélection des coworkers peut se poursuivre même après leur adhésion à la communauté.

La compatibilité entre acteurs du coworking d'un même espace peut en outre être établie à partir d'une sélection des nouveaux coworkers basée sur l'estimation de la capacité financière de ces derniers, comme en témoigne l'extrait suivant : *« on a des jeunes qui gravitent autour, puis qui sont intéressés, mais ils n'ont pas d'argent. Fait que, ils ne deviennent pas membres pour des raisons financières »* (Gestionnaire 7, août 2018).

Au total, l'adhésion de ces nouveaux coworkers est conditionnée par leur sélection qui est principalement faite en fonction de leurs affinités avec les autres acteurs du coworking déjà présents dans l'espace qui les accueille, en termes de compétences professionnelles, ou de principes ou encore, en fonction de leur capacité financière. Après avoir réussi cette étape, ils demeurent dans les espaces, notamment grâce aux liens noués avec ceux qui les ont sélectionnés. Les lignes qui suivent portent sur cet aspect.

4.4.2.2 Les liens dans les espaces de coworking

Les liens, ce sont des connexions qui soudent les acteurs du coworking. Nous avons remarqué qu'ils s'établissent dans les espaces, notamment par le biais des opportunités de collaborations et du support mutuel.

La collaboration est variée au sein des espaces de coworking. Au plan interne, nous l'avons observée entre coworkers ou entre les coworkers et les gestionnaires, dans des situations aussi variées que le travail sur des projets communs, les échanges de services et les contrats de services.

Les projets communs sont des mandats dont le bénéficiaire est souvent un tiers, extérieur aux espaces. Les acteurs du coworking impliqués s'associent donc pour y répondre, chacun intervenant dans la limite de ses compétences.

En ce qui concerne les échanges de services, ils ont lieu à l'intérieur des espaces et ne sont pas facturés. Ils se font de manière réciproque, dans le cadre d'une entente généralement informelle entre les personnes concernées, contrairement aux contrats de services qui font l'objet d'un paiement et se contractent de façon plus officielle. Nous pouvons entrevoir cette diversité dans les propos qui suivent :

> On a fait des échanges de services informels. Ça, ça se fait beaucoup dans les coworkings. Autant que des fois on va se joindre ensemble dans des mandats pour des clients, des fois on va se faire des mandats entre nous, on va s'offrir du travail entre nous ou des fois, on va s'offrir du travail informel, des échanges. Par exemple, une traductrice qui révise mon texte, parce que je m'en vais à une conférence, puis j'aimerais bien avoir ma bio pour une conférence qui soit traduite[...]Quelques minutes après, je suis peut-être en train d'aider quelqu'un avec sa promotion sur les médias sociaux (Coworker 1, juin 2018).

Il peut arriver que ces différentes formes de collaborations soient fragilisées par des situations de rivalité entre travailleurs partageant le même champ d'expertise. Celles-ci peuvent être considérées comme des revers du fait que les gestionnaires s'attèlent comme nous l'avons vu, à garantir une certaine homogénéisation professionnelle au sein de leurs espaces, pour que justement les coworkers puissent facilement connecter les uns avec les autres. Cet objectif semblerait ne pas être toujours atteint :

> J'ai entendu des situations de semi-intimidation qui se sont passées entre compétiteurs potentiels ici, au sein des membres, j'ai entendu quelques histoires. Ça, c'est un problème, parce que quand on est au travail, c'est un espace de vie. On doit forcément se sentir en sécurité[...]C'est extrêmement important pour moi en tout cas, au niveau de l'espace de travail (Coworker 10, juillet 2018).

Durant nos recherches, nous avons aussi participé au lancement par une entreprise-membre d'espace de coworking, d'un outil conçu pour accroître la collaboration entre les personnes. Il s'agit des nacelles, un mobilier qui par sa disposition, rapproche physiquement les gens qui s'y installent, les invitant facilement à avoir des échanges conviviaux et productifs. Comme on peut le voir sur les images de la figure 4.2, les nacelles peuvent être installées aussi bien à l'intérieur des espaces qu'à l'extérieur, dépendamment de la volonté des gestionnaires qui les acquièrent.

Nacelles installées à l'extérieur
Source :Percolab, 07 Octobre 2018.
https://www.facebook.com/percolab/photos/a.101000566 5716104/1974203519290309/?type=3&theater

Nacelles installées à l'intérieur
Source : Le Centquatre-Paris, 03 décembre 2016,
https://twitter.com/104paris/status/80504819 8251298816

Montage de nacelles
Source : Percolab, 24 Janvier 2018,
https://www.facebook.com/percolab/photos/a.883477 638362908/1649714188405912/?type=3&theater

Figure 4.2 Disposition et montage des nacelles

Le montage des pièces des nacelles qui sont en réalité préfabriquées, se fait de façon relativement aisée et rapide (environ vingt (20) minutes, dépendamment du nombre de personnes chargées de le faire). C'est aussi une occasion de se « serrer les coudes » et de participer ensemble à un travail d'équipe, une expérience pouvant s'avérer fort enrichissante. On peut donc considérer cet outil comme un exemple de réponse à question de notre grille d'observation : *how are objects used in seeking goals?*, puisque son utilisation contribue à solidifier les liens communautaires.

Outre la collaboration interne aux espaces de coworking que nous avons abordée jusque-là, il existe une collaboration externe se faisant à une échelle plus grande, notamment entre différents espaces. Les liens peuvent par conséquent aussi faire référence aux rapports qu'entretiennent les usagers d'un espace donné avec les membres d'autres espaces, incluant ceux qu'ils considèrent comme étant les gros joueurs du coworking au Québec et dans la région du Grand Montréal en particulier. Dans bien des cas, WeWork a été mentionné par les participants qui, même s'ils ne l'affectionnent pas forcément, le citent pour parler de sa renommée : *« il prend beaucoup de place dans le monde du coworking québécois ou du moins, a un nom qui*

rayonne beaucoup, car il s'agit d'une initiative internationale » (Gestionnaire 7, août 2018). Il est aussi évoqué par les gestionnaires pour faire des comparaisons : « *on a créé la communauté, puis c'est ça qu'il faut. Tu vas chez WeWork, il n'y a pas de communauté. Oui, ils servent de la bière tous les soirs, mais nous ici, on a une communauté, les gens se sentent bien* » (Gestionnaire 13, juin 2018).

Au Québec, un regroupement d'espaces (le réseau Coworking Québec) a été mis sur pieds afin de resserrer les liens entre les espaces, avec pour mission principale d'aider les gestionnaires à surmonter leurs enjeux quotidiens multiples et singuliers et pour que l'ensemble ainsi constitué, laisse une empreinte plus influente et plus légitime dans le paysage socio-économique. Ce défi est d'autant plus grand lorsque l'on considère des branches de multinationales spécialisées en offre d'espaces de travail collaboratifs tels que WeWork, Breather, Regus qui sont dotées de grands moyens et qui s'implantent au Québec depuis quelques années. Parmi les initiatives entreprises par ce réseau, on peut citer le projet de *Copasse* impliquant un partenariat entre les espaces, qui vise à accroître leurs sources de revenus et surtout, à faciliter la mobilité de leurs membres. L'idée est de permettre à ceux-ci, conformément à leurs besoins du moment, de se déplacer d'un espace à l'autre sans se tracasser. Cette entreprise ne s'est pas encore concrétisée; un premier modèle a été testé au niveau micro, impliquant juste quelques espaces, mais les résultats ont prouvé la nécessité d'une telle démarche. Selon l'un des membres fondateurs, pour que ce projet soit élargi et ait plus de retombées, il faudrait que les espaces membres du réseau se mobilisent davantage et que les deux tiers d'espaces de coworking du Québec qui n'en font pas encore partie à ce jour les rejoignent.

Quant au soutien personnel, il consiste à s'entraider mutuellement. Très présent dans les espaces de coworking, il est offert à tous ceux qui en ressentent le besoin dans les espaces de coworking, par les gestionnaires et par les coworkers. Ils peuvent donc compter les uns sur les autres, notamment quand ils traversent des difficultés liées à

leur vie hors travail. Les exemples du même genre que celui que nous donnons ci-dessous pour l'illustrer sont légion :

> J'étais vraiment devant une difficulté, ça n'allait pas et j'en ai parlé à ma voisine de la table de travail[...]Ma voisine qui s'assoit avec moi, qui prend le temps, puis qui partage des conseils, qui partage son expérience. Non seulement, j'ai pu passer au-delà de mon enjeu, mais j'ai bénéficié de l'expérience de quelqu'un auquel je n'aurais pas facilement eu l'accès s'il n'y avait pas cette proximité avec d'autres travailleurs, avec quelqu'un d'expérience comme cette personne-là. T'imagines comment c'est riche?[...]Ici, c'est des choses qui se font naturellement (Coworker 1, juin 2018).

À la fin de ce paragraphe, nous pouvons retenir que la collaboration et le support personnel permettent de renforcer les liens communautaires que les coworkers tissent après leur adhésion aux espaces. La collaboration peut s'effectuer à l'interne, entre les acteurs du coworking d'un même espace de coworking ou à l'externe, impliquant ceux d'autres espaces. Quant au support personnel, il est associé aux idées d'entraide et de soutien entre les acteurs du coworking, notamment en ce qui a trait à leur vie privée.

Dans les espaces de coworking, aussi bien la collaboration que le support personnel sont stimulés par l'implication et le sentiment d'appartenance. Nous traitons de ces deux derniers facteurs dans le prochain paragraphe.

4.4.2.3 Implication et sentiment d'appartenance

Dans les espaces de coworking, l'implication des coworkers peut être très structurée, se lisant à travers leur intervention dans des organes ayant des mandats précis : *« nos membres peuvent s'impliquer[...]via les différents comités. Il y a le comité Aménagement, le comité Vie collective, le comité Vie sociale et un comité Vert »* (Gestionnaire P05, 2017).

Sur le terrain, à la suite de Spradley (1980), après nous être posée la question : *« how are actors involved in activities? »*, nous avons constaté que cette implication était généralement beaucoup moins structurée. Dans ce cas, elle se manifeste à travers :

- la participation des coworkers à l'organisation d'événements de réseautage;
- le bénévolat;
- l'association aux décisions et l'invitation à donner des avis.

En ce qui concerne les événements de réseautage, ils sont organisés pour permettre aux acteurs du coworking d'échanger et de mieux se connaître. En lien avec l'interrogation de Spradley (1980) relative à la façon dont les événements permettent aux organisations d'atteindre leurs objectifs, – ici la consolidation des liens communautaires – nous avons noté durant nos observations, qu'ils sont nombreux à être organisés par les gestionnaires. Les coworkers et parfois le public extérieur aux espaces y sont conviés. Il s'agit : des 5 à 7, des *potlucks*, des conférences, des lancements de produits, des *offsites*, des soirées cinémas, des sorties de dégustation, des célébrations d'anniversaires, des *parties, etc.* Ces activités de réseautage sont considérées comme incontournables par les gestionnaires qui pensent qu'en y participant, les coworkers peuvent opérer la rupture (avec leur travail) nécessaire pour leur créativité et élargir leurs carnets d'adresses, des éléments qui leur seraient bénéfiques sur le plan professionnel. Mais les avis de ceux-ci divergent quant à la pertinence desdites activités.

Certains participants à notre étude ont évoqué leur personnalité et la non-réceptivité des personnes qui y assistent :

> Le réseautage, c'est aussi une question de personnalité. Moi je ne suis pas très extraverti[...]Le réseautage, c'est des choses qui sont un peu aléatoires et puis c'est du long terme finalement[...]c'est toujours pareil, les gens qui vont là, c'est tous des gens comme toi qui veulent vendre en fait[...]Donc les gens viennent te parler en te donnant une carte ou en t'expliquant ce qu'ils font et le pourquoi, parce que t'es peut-être un client. Au-delà du fait que je ne me sentais pas à l'aise,

> je trouvais que c'était un peu stérile[...]Ils vont t'écouter, parce que ça fait quand même bien élevé, mais je n'avais pas l'impression qu'ils sont très réceptifs (Coworker 4, septembre 2018).

D'autres participants justifient le fait qu'ils n'y participent pas, par leur manque d'intérêt ou de disponibilité, notamment ceux dont la profession les amène déjà à faire des rencontres tout au long de la journée. Ces derniers, bien que sachant l'utilité des événements de réseautage puisqu'ayant même parfois obtenu un contrat grâce à des contacts établis à leur occasion, les considèrent comme consommateurs de temps et d'énergie. Ils soulignent la nécessité d'une stimulation par les gestionnaires pour ce faire :

> Il faut qu'il y ait un intermédiaire qui fasse le lien[...]Nous au début, quand on est arrivé, on ne participait à rien parce qu'on n'y voyait pas d'intérêt et parce qu'on a chacun notre vie après le soir quand on rentre[...]On était un peu sur la réserve, je pense que c'est un truc qu'il faut tout le temps stimuler. Et puis, on a des plannings qui sont déjà bien chargés, donc rester encore le soir, là tu te dis : pfff! Faut vraiment que ça en vaille la peine ou que tu te sentes tellement bien ici que tu ne te rendes pas compte que t'es en train de boire une bière avec tes coworkers (Coworker 9, août 2018).

Ils suggèrent par conséquent l'organisation d'événements-surprises, qu'on présenterait autrement que par le terme de réseautage et dont l'objectif serait d'échanger sur des sujets emportant leur adhésion (Coworker 9, août 2018).

En ce qui concerne la fréquence des événements aussi soulignée par Spradley (1980), nous avons remarqué que dans certains espaces de coworking, elle est régulière, un créneau (hebdomadaire par exemple) étant consacré à des activités précises :

> Toutes les semaines, un fait un 5 à 7, on fait des soirées cinéma, on fait des soupers pour les fêtes à l'occasion[...]L'idée c'est d'avoir à tous les jours, une activité qui rassemble les gens[...]Ça n'a pas besoin d'être gros! C'est vraiment juste offrir une occasion à la communauté d'être ensemble, de façon régulière (Gestionnaire 4i, juillet 2018).

Dans ces espaces-là, certains coworkers trouvent que trop d'événements sont organisés, ce qui peut les distraire :

> Je ne m'intéresse pas particulièrement aux événements. Je trouve que c'est une distraction. On est ici pour travailler, on est ici pour nos affaires. C'est bien, mais en même temps, on n'est pas à l'université, on n'est pas une garderie. Si on veut rencontrer des gens, on s'en va dire leur bonjour, on s'assoit, on va jaser et je crois que nous sommes tous des entrepreneurs. On est capables de faire ça, parce qu'on est dans le même espace, sans nécessairement que le gérant dise : *« Eh! Tout le monde! Là, là, là ! C'est le moment, il faut venir jaser! »* Je trouve que c'est un peu trop! Il y a toujours quelque chose qui se passe, puis honnêtement, c'est...Je sais que c'est pour se financer, pour se pour faire voir, pour du *marketing*[...]C'est important, c'est leur modèle d'affaires, mais à un certain point, est-ce que c'est un espace de travail ou est-ce que c'est un espace social?
> (Coworker 10, juillet 2018).

Dans d'autres espaces par contre, il n'y a pas de programmation périodique d'événements connus d'avance :

> La dernière fois par exemple, il y a [un ex-coworker], qui a ouvert un restaurant[...]D'un seul coup, on s'est mis à en parler, comme quoi, c'était le *fun* et on s'est demandé pourquoi on n'irait pas. On s'est alors organisé, pour se dire qu'à telle date, on irait tous ensemble y manger. Donc, ça peut vraiment partir de nulle part, de façon très spontanée effectivement (Coworker 3, septembre 2018).

Lors de nos observations, nous nous sommes aussi penchée sur la manière dont les événements peuvent affecter les sentiments des individus, comme le recommande Spradley (1980). Nous avons alors constaté que cette influence pouvait varier, en l'occurrence, pour ce qui est du sentiment d'appartenance. À ce sujet, quelques participants considèrent que pour faire communauté, il faut atteindre un certain nombre de personnes et avoir passé un temps relativement significatif dans son espace de coworking, afin de pouvoir créer le sentiment d'appartenance (Gestionnaire 9, septembre 2018). Un gestionnaire par contre nous a dit que l'augmentation du nombre de coworkers était perçue au sein de son espace, comme une menace à la préservation des liens communautaires (Gestionnaire 13, juin 2018). Pour d'autres participants

encore, le sentiment d'appartenance varierait en fonction du degré de fréquentation des espaces par les coworkers : *« entre membres résidents et membres nomades, vu qu'il n'y a pas beaucoup de relations, ils ne vivent pas ce qu'on vit ici. Donc nous [membres résidents], on se sent très impliqués, on a le sentiment d'appartenance très fort.* (Coworker 3, septembre 2018).

Un autre participant, pour illustrer le sentiment d'appartenance, nous a raconté que des membres de son espace y ont célébré leur mariage. À l'occasion, coworkers et gestionnaires s'étaient tous beaucoup impliqués pour le succès de l'évènement :

> Non seulement, des membres décident de se marier et ensuite, qu'ils décident de faire participer des membres dans l'organisation, c'était super créatif comme mariage. Il y avait plein de choses. Moi je n'étais pas là, je n'étais pas au pays à ce moment-là, mais de ce que j'ai entendu, je trouve ça extraordinaire! Et c'était une manifestation de comment on aime son espace, de comment on s'y sent bien, de comment il nous inspire (Coworker 1, septembre 2018).

Soulignons cependant que, dépendamment du moment de leur adhésion, les coworkers n'ont pas tous les mêmes rapports avec les gestionnaires. Cela influence leur sentiment d'appartenance et par suite, la possibilité de donner leur avis sur un sujet ou de participer à des activités durant lesquelles ils pourraient prouver leur implication dans la vie des espaces. Cette non-unanimité peut être due au fait que les espaces évoluent dans le temps, qu'il s'agisse de leur configuration physique ou de leurs missions, pour ne citer que ces aspects. Ces observations ont corroboré certaines de nos entrevues durant lesquelles, des coworkers travaillant au sein du même espace, dans au moins deux cas différents, nous ont donné des réponses contradictoires concernant leur implication dans les espaces. À la question de savoir s'il s'impliquait dans son espace, l'un deux nous a en effet répondu de manière très enthousiaste, partageant avec nous la façon dont son associé et lui étaient activement intervenus lors de la rénovation dudit espace, rénovation qui en constitue un tournant majeur. Se montrant disposé à

s'impliquer chaque fois que cela s'avérerait nécessaire, il nous a rapporté ce qui suit et qui selon lui, a permis de faire une différence :

> La disposition qu'il y a aujourd'hui, c'est nous qui avons généré ça, parce que ce n'était pas du tout comme ça avant. Tout a été changé en fait[...]C'est nous qui avons demandé à ce qu'il y ait des changements et on a essayé d'aider aussi, parce que [la gestionnaire] avait des fois, des difficultés à trouver des locataires. Donc nous, on l'avait conseillée en disant les choses qu'on pensait qui pouvaient nuire à l'image de l'espace (Coworker 4, septembre 2018).

Un autre coworker qui a adhéré au même espace plusieurs mois après cette réfection et qui n'a donc pas pu y être associé, a par contre montré plus de réticence quant à son implication, notamment, concernant les suggestions spontanées qu'il pouvait faire à la gestionnaire. Pour lui, implication et proximité avec les gestionnaires d'espaces vont de pair :

> Moi j'ai déjà plein de propositions pour l'aménagement, mais je me tais, parce que je suis nouveau, ce n'est pas mes affaires et j'ai plein de trucs dans la tête à régler. Pour moi, c'est correct comme ça. Si [la gestionnaire] veut améliorer l'aménagement, optimiser l'espace, je peux donner mon avis si elle me le demande. Mais pour l'instant, je ne sais pas si je le ferai de moi-même[...]Elle aussi, elle n'est pas là tout le temps, elle travaille ailleurs. Si elle était là, je pourrais. C'est avec l'échange qu'on développe l'intimité. Si t'es loin de moi, je ne peux pas faire grand-chose, mais si t'es là tous les jours, on peut faire des pas dans ce sens (Coworker 11, octobre 2018).

L'extrait précédent fait par ailleurs ressortir l'idée que les gestionnaires des espaces de coworking occupent parfois plusieurs emplois. Sur les dix-huit (18) gestionnaires avec lesquels nous avons échangé lors de notre collecte de données, entrevues semi-dirigées et conversations non enregistrées confondues, certains ont opéré un changement radical de carrière. Cependant, huit (8), donc près de la moitié, nous ont informée de ce que tout comme la gestionnaire sus-évoquée, ils exercent une autre activité professionnelle. La plupart du temps, cela est dû au fait qu'ayant initialement un projet de travail, le coworking est apparu dans leur parcours, comme une opportunité qu'ils ont saisie.

Dans ce cas, ils continuent de nourrir leur projet de départ et à un moment donné, ils s'y consacrent majoritairement ou totalement. Nous avons aussi noté des cas où les gestionnaires ont été amenés à faire un tel choix par passion ou pour des raisons familiales ou encore, pour avoir une source additionnelle de revenus. L'exercice d'activités parallèles par certains gestionnaires, que ce soit à titre principal ou secondaire, conforte notre thèse selon laquelle le gestionnaire d'espace de coworking est un personnage à multiples facettes, dont les différences expériences professionnelles constituent autant d'atouts qui l'aident à bien gérer son espace et à développer des compétences qui lui seraient fort utiles dans une vie professionnelle ultérieure.

En ce qui concerne le bénévolat, il est parfois effectué sur l'initiative individuelle des participants, sans aucun lien avec leur fréquentation ou leur gestion des espaces de coworking, mais nous intéressons ici à celui qui est organisé dans le cadre desdits espaces. Il peut avoir lieu à l'intérieur ou en dehors de ceux-ci. Pour étayer le premier cas, nous rapportons l'extrait de verbatim suivant, dans lequel un coworker nous explique ce en quoi consiste le bénévolat dans son espace de coworking :

> Ce qu'on a créé, puis ce qui est finalement une excellente chose à mon avis, c'est qu'on a des gens, des membres qui sont devenus bénévoles dans l'espace[...]Ils peuvent travailler [gratuitement], mais ils ont quelques tâches à remplir, comme répondre au téléphone, faire des réservations, pour des évènements par exemple (Coworker 1, juin 2018).

Pour illustrer le second cas, nous citons les propos d'un gestionnaire qui lui, nous explique comment l'entrée du bénévolat dans les mœurs de son espace de coworking a été inspirée par les coworkers :

> L'année passée, un peu avant Noël, on a fait [une rencontre] pour savoir ce que les membres voulaient pour les fêtes, s'il y avait quelque chose de spécial, puis la notion de : *« On veut faire du bénévolat »* est sortie. C'est ça le *fun*. On est allé voir un de nos membres qui travaille dans un centre à vocation sociale pour lui dire : est-ce qu'on pourrait parrainer une famille référée par vous ? Est-ce qu'on

> pourrait venir faire une corvée chez vous? Puis finalement, il y a plein de membres qui se sont embarqués[...]Nous sommes aussi allés donner du temps pendant un festival organisé par un de nos membres, durant l'été. Quelques autres membres sont allés servir bénévolement au bar pendant l'une des soirées (Gestionnaire 7, août 2018).

En ce qui concerne l'association aux décisions et l'invitation à donner des avis, elles nécessitent le partage d'informations. Elles sont aux yeux des coworkers, des signes de reconnaissance, ce qui participe aussi à consolider leur sentiment d'appartenance à la communauté présente au sein desdits espaces, comme illustré ci-dessous :

> Ce qui crée le sentiment d'appartenance, c'est justement, la reconnaissance des individus. Elle est indispensable[...], l'écoute aussi. Elle est très reliée à la reconnaissance. Il faut prendre le temps d'écouter les autres. Être impliqué dans les décisions, dans les événements ou en tout cas, qu'on ait cette invitation à être impliqué, définitivement! Donc la possibilité de s'impliquer, ça aussi c'est indispensable au sentiment d'appartenance. Je dirais que c'est les deux plus gros points que je vois (Coworker 3, septembre 2018).

Au-delà du fait que la reconnaissance évoquée dans cet extrait participe au renforcement du sentiment d'appartenance, il nous est apparu en nous référant à la grille de Spradley (1980), qu'il s'agit d'un sentiment que les coworkers expérimentent plus globalement en fréquentant leurs espaces.

Au cours de nos recherches, nous avons fait le constat que c'est lorsqu'il y a de grands enjeux pouvant affecter la vie de tous, que les gestionnaires demandent l'avis des coworkers. Sinon, ils préfèrent décider seuls, considérant leurs actions courantes liées au fonctionnement des espaces comme *« de la petite poutine »* (Gestionnaire 7, juillet 2018) ne nécessitant aucunement une telle sollicitation. À titre d'illustration, on peut évoquer une décision prise par une gestionnaire concernant le savon liquide utilisé pour se laver les mains dans les toilettes d'un espace où nous effectuions nos observations. Cela pourrait sembler banal, mais c'est tout de même essentiel pour une bonne hygiène de vie des personnes travaillant parfois sur de longues durées, dans un même espace de

coworking. Ayant constaté que ce savon manquait et après nous être rapprochée de la gestionnaire pour lui en faire part, elle nous a expliqué qu'en fait, elle avait unilatéralement décidé de le soustraire, par mesure de prudence, pour éviter que la bouteille de gel ne disparaisse, comme cela avait déjà plusieurs fois été le cas. Elle soupçonnait des usagers du bâtiment dans lequel se trouve l'espace de coworking, avec qui les toilettes sont partagées d'être à la base de ce larcin. Une fois que grâce à notre intervention, cette information fut partagée avec les autres coworkers, pour avoir de nouveau accès au savon liquide dans les toilettes, il fallait simplement par la suite s'assurer à chaque fin de journée, de le ramener à l'intérieur de l'espace. La gestionnaire a donc tenu compte de nos remarques et on a ainsi pu aider à résoudre un problème qui existait bien avant le début de nos observations.

Cette non association aux décisions peut aussi être observée entre cogestionnaires au sein d'un même espace de coworking. Ainsi, certains d'entre eux, dans le feu de l'action et étant mus par un souci de rapidité ou par le désir de toujours contrôler la situation, décrètent unilatéralement, sans expliquer leurs actes à leurs collaborateurs, comme le montrent ces propos :

> On donne déjà beaucoup d'autonomie aux membres de l'équipe, puis on veut leur en donner encore plus. Ça, ça passe avec la transparence. Pour qu'ils puissent prendre de bonnes décisions, ils doivent être au courant d'absolument tout. Puis, ça ce n'est pas une tâche qui est facile, c'est du challenge à tous les jours d'être transparent. Mais c'est nécessaire en fait, puis ça, ce serait un côté à améliorer chez nous ici. Je travaille là-dessus, ce qui n'est pas évident. C'est qu'on a eu une expansion très rapide[...]On est obligé de prioriser, puis de faire passer des opérations, pour être sûr que ça fonctionne (Gestionnaire 4i, juillet 2018).

Quelle que soit la forme revêtue par l'implication, nous avons relevé durant nos recherches que son absence pouvait conduire à l'émergence de sous-groupes dans la communauté constituée au sein des espaces. Les membres ne s'identifient alors qu'à l'un d'entre eux, plutôt qu'à la communauté élargie en tant que telle :

> Je dirais qu'il y a des cliques, puis il y a des groupes. Chacun de ces groupes-là en soi, ils ont leur propre communauté[...]Par exemple ici, on est tous des travailleurs autonomes. Il n'y a vraiment personne qui est rattaché à une boîte, c'est des consultants dans ce local-ci. C'était un peu comme si on s'est créé une communauté. Il y a des boîtes qui ont moins d'employés, ils ont au plus deux qui, eux-aussi, se joignent à ce groupe-là. Et il y a des boîtes avec plus d'employés qui se tiennent plus entre eux, selon moi, ce que j'ai vu. Donc il y a cette dynamique-là qui se crée. Il y a des dynamiques de groupes
>
> (Coworker 10, juillet 2018).

Pour synthétiser ce paragraphe, nous pouvons dire que dans les espaces de coworking, l'implication non structurée est la plus répandue. Elle s'observe principalement à travers trois éléments qui favorisent le sentiment d'appartenance :

- la participation des coworkers aux événements de réseautage, parfois perçus comme consommateurs de temps et d'énergie, sans intérêt ou trop nombreux par les participants;
- le bénévolat qui peut être effectué à l'intérieur des organisations ou en dehors;
- l'association aux prises de décisions et l'invitation à donner des avis, qui nécessitent le partage d'informations.

À la fin de cette section, nous retenons d'une part, que la communauté d'un espace de coworking traduit l'idée d'un regroupement solidaire de personnes partageant des valeurs communes. D'autre part, la sélection des coworkers conduisant à leur adhésion constitue le point de départ de la construction de cette communauté. Celle-ci se poursuit grâce aux liens qu'ils tissent avec les autres acteurs du coworking, en collaborant avec eux et en bénéficiant de leur support personnel. Ces liens se renforcent par leur implication dans diverses activités de réseautage et de bénévolat, et par leur association aux prises de décisions, ainsi que par leur invitation à donner des avis; ce qui contribue à les garder attachés à ladite communauté et à entretenir leur sentiment d'appartenance.

Après la présentation de nos résultats relatifs à la notion de communauté, il convient à présent de nous interroger sur les faces cachées de la créativité organisationnelle, telle que vécue par les acteurs du coworking. Nous y consacrons la sous-section ci-après.

4.5 Faces cachées de la créativité dans le milieu du coworking

Dans une démarche d'identification des éléments ressortant de nos recherches empiriques et qui peuvent nous aider à répondre à notre principale question de recherche, nous présentons ici les résultats relatifs à chaque sous-axe de cet axe d'analyse, soit : l'injonction à la créativité, le subtil contrôle managérial, l'effet de mode lié au coworking, les mythes rationnels et la précarité financière des acteurs du coworking.

4.5.1 L'injonction à la créativité

Cette sous-section aborde l'injonction à la créativité sous deux aspects : l'obligation de créer et la nécessité d'être créatif.

Le premier aspect fait référence à une créativité qui serait forcée. Durant nos observations, nous n'avons pas fait cas de situations d'injonction à la créativité de la part des gestionnaires d'espaces de coworking. Leurs propos aussi allaient dans ce sens : *« les membres ne sont pas obligés d'être des créatifs »* (Gestionnaire 2, juin 2018). Ils n'ont donc aucune attente particulière vis-à-vis de leurs coworkers en matière de créativité : *« favoriser le bien-être des travailleurs, ça veut aussi dire les nourrir dans leurs aspirations profondes et pour moi, une des aspirations profondes de l'être humain, c'est la créativité[...]On n'impose rien, on n'a pas d'attente par rapport à ça »* (Gestionnaire 3, juin 2018). Ceux-ci ne ressentent pas non plus l'obligation d'être créatifs en fréquentant les espaces de coworking, comme en témoigne cet extrait : *« je*

ne me sens pas obligé d'être créatif. La créativité, c'est un état d'esprit, c'est un processus. La créativité, c'est complexe » (Coworker 11, octobre 2018).

Le deuxième aspect de l'injonction à la créativité mentionné se rapporte à l'utilité même pour une personne d'être créative. Lorsque nous avons demandé aux coworkers s'ils se sentaient acculés en matière de créativité et s'ils percevaient à travers le style de gestion en cours dans leur espace, une injonction à être créatifs, certains ont en effet évoqué la non nécessité pour une personne d'être créative dans un tel cadre : « *sur la créativité, moi ma position, ce n'est pas vraiment un besoin* » (Coworker 7, juillet 2018). Certains gestionnaires partagent aussi ce point de vue : « *est-ce-que dans les espaces de coworking, il y a la nécessité à la créativité? Non je ne pense pas* » (Gestionnaire 2, juin 2018). Cependant, il est important de rappeler ici la créativité entrepreneuriale évoquée par les participants, dont nous avons fait état dans la troisième section de ce chapitre. Ils considèrent qu'elle ne provient pas d'une obligation externe et qu'elle est non seulement innée en eux, mais nécessaire pour leur permettre de faire face à leurs enjeux quotidiens (Gestionnaire 10, septembre 2018; Coworker 5i, juillet 2018).

En somme, au sujet de l'injonction à la créativité, les acteurs du coworking s'entendent sur le fait que les gestionnaires ne contraignent pas leurs coworkers à la créativité. Toutefois, ils reconnaissent l'existence d'une créativité autonome et utile qu'est la créativité entrepreneuriale. Qu'en est-il du subtil contrôle managérial dans les espaces de coworking?

4.5.2 Le subtil contrôle managérial

Le constat fait à ce niveau durant nos observations et nos interviews est le même que précédemment : les gestionnaires ne sont pas dans une logique de contrôle des actions de leurs membres. S'ils n'exercent aucune pression sur ces derniers pour qu'ils soient

créatifs, ils ne les contrôlent pas non plus, les rapports entre eux ne le leur permettraient pas :

> Ce n'est pas comme si on était tous des employés et que les patrons de l'entreprise donnent une vision et que moi je vais m'appliquer à travailler pour eux, parce que j'adorerais leur vision, non! J'ai loué un espace de travail, parce que le service entourant ça est approprié (Coworker 10, juillet 2018).

De plus, l'argument défendu par les détracteurs du management de la créativité, rappelons-le, c'est le fait qu'il se réduirait à exercer une forme de pression sur la créativité des coworkers, ce que gestionnaires et coworkers conçoivent difficilement. Quant à ceux qui défendent l'idée d'un management de la créativité, le contrôle qu'il sous-entend n'est pas un contrôle managérial en tant que tel. Il s'agit d'après eux, d'amener les coworkers à partager la vision des gestionnaires et de les guider vers l'atteinte d'objectifs communs et non, d'exercer sur eux un contrôle strict et péjoratif qui impliquerait une certaine inquisition ou des censures. Les gestionnaires d'espaces de coworking ne semblent pas disposer d'une telle emprise sur la créativité des coworkers ou de leurs collaborateurs.

> Dans ma tête[...]un espace de coworking, c'est juste un espace où je viens travailler. Il y a des gens qui le dirigent, mais ces gens-là ne peuvent pas intervenir dans ma créativité. Tu vois ce que je veux dire? Ce n'est pas leur rôle. Effectivement, si ça se trouve, ce serait bien, mais je ne sais pas comment (Coworker 9, août 2018).

Au total, les acteurs du coworking s'accordent sur le fait que les gestionnaires n'exercent pas de subtil contrôle managérial sur les coworkers, dans l'intention de les contraindre à être créatifs. Portons à présent notre attention sur ce que les participants pensent de l'effet de mode lié au coworking.

4.5.3 Le coworking, un effet de mode? : Point de vue des participants

Les avis divergent à ce sujet. Les participants validant la thèse selon laquelle le coworking serait lié à un effet de mode défendent pour la plupart leur idée par le fait que c'est une tendance qui se généralise et dont l'impact se ressent même jusque dans les entreprises classiques : *« beaucoup d'entreprises commencent à avoir des types d'espaces qui ressemblent à un coworking, donc il y a une interinfluence[...]C'est un changement de culture que les coworkings sont en train d'apporter »* (Coworker 1, juin 2018).

Une autre personne reçue en entrevue ajoutera : *« on quitte un peu plus l'idée des cubicules traditionnels »* (Gestionnaire 1, juin 2018).

S'appuyant sur cette extension du coworking aux entreprises classiques, certains participants attirent l'attention sur le fait qu'elles sont déjà bien établies et ont donc un modèle d'affaires beaucoup plus solide que celui des propriétaires d'espaces de coworking. Selon leurs dires, elles livreront à ceux-ci qui sont généralement des petits entrepreneurs, au cours des années à venir, une rude concurrence face à laquelle ils ne pourront pas résister :

> Tous les organismes de type corpo sont en train de libérer des étages pour faire des espaces ouverts[...]Ils vont s'y mettre. Pourquoi? Pour attirer des talents, pour attirer des projets, pour attirer aussi des conversations d'innovation. Ils vont faire de l'immobilier, ils vont faire des coworkings hop hop hop! Eux, leur modèle d'affaires est absorbé dans le temps, *versus* le coworking [actuel]
>
> (Gestionnaire 6, juillet 2018).

Ils reconnaissent par ailleurs l'utilité du coworking, tout comme les participants à notre étude pour lesquels le coworking n'est pas lié à un effet de mode. Pour ces derniers en effet, ce phénomène pourrait éventuellement être freiné ou changer de forme :

> Oui, le coworking va finir par tendre à se stabiliser tôt ou tard[...]Est-ce que le concept va continuer à évoluer, pour se transformer vers une version 2.0 du coworking? Probablement[...], ça va continuer à évoluer dans une forme qui n'est pas uniquement celle-là. Mais quelle forme ça va prendre? Ça[...], c'est encore l'inconnu, c'est un futur à partir (Gestionnaire 10, septembre 2018).

Mais il ne disparaîtrait jamais totalement, car il répond à une demande forte provenant des travailleurs :

> Sûrement qu'il n'y en aura plus autant, parce qu'il y en a vraiment trop, on s'entend là. Mais d'après moi, ça va quand même rester, il y en a une couple qui vont rester, parce que je trouve que ça répond à un besoin. Quand tu commences, tu fais quoi? Tu vas où?[...]C'est comme ton premier départ dans le fond. Je trouve que c'est quand même une étape qui est essentielle
>
> (Gestionnaire 9, août 2018).

Cependant, ils soulignent que la survie du coworking dépend des gestionnaires qui doivent changer leur façon de le considérer comme *« du business de pied carré per capita, un modèle d'affaires fondamentalement non rentable »* et s'appliquer à redonner aux espaces leur essence d'humanité, de collaboration et de liens d'appartenance. C'est de ces éléments que sont en réalité à la recherche les coworkers, mais leur perte est reliée à la banalisation du « co » contenu dans le mot coworking (Gestionnaire 7, août 2018). Abondant dans le même sens, un autre gestionnaire ajoutera : *« tout le monde en ouvre et si t'as pas un but communautaire ou un but [solide] derrière ton espace, oublie ça, ça va disparaître »* (Gestionnaire 2, juin 2018).

Au total, pour les acteurs du coworking, ce phénomène connaît une expansion si grande, que sa formule commence à s'étendre aux entreprises classiques. En cela, on peut dire qu'il s'agit d'un effet de mode. Cependant, cette extension va certainement contribuer à pérenniser les espaces de coworking, en raison de leur utilité et si les gestionnaires préservent leur essence communautaire.

La quatrième face cachée relative à la créativité dans les espaces de coworking émergeant de notre cadre conceptuel a trait aux mythes rationnels. La prochaine sous-section est consacrée à leur étude sur le terrain.

4.5.4 L'existence de mythes rationnels liés à la créativité dans les espaces de coworking

Nous faisons ici le point de nos résultats concernant les mythes rationnels, sur la base de nos observations participantes et de nos verbatim.

4.5.4.1 Le mythe des espaces de coworking garants de créativité

Un premier mythe concernant la créativité dans les espaces de coworking a trait au fait qu'y adhérer garantirait la créativité des coworkers. Cette idéologie a une emprise bien ancrée dans les esprits. De la dénomination même des espaces ou de celle de certaines de leurs salles censées éveiller la créativité grâce à leur configuration non conformiste, aux missions et devises apparaissant dans les règlements intérieurs de certains d'entre eux, en passant par les publications faites par leurs gestionnaires, nous avons observé qu'elle se diffuse par tous les moyens. Cependant, coworkers et gestionnaires s'accordent sur le fait que leurs conversations ne portent habituellement pas sur la créativité. Ils parlent beaucoup plus au quotidien en termes d'innovation, d'intelligence collective, d'émulation, d'imagination et de conception, à tel point que quelques gestionnaires en arrivent à oublier qu'ils se positionnent comme espace de coworking créatif dans l'opinion populaire. S'il est vrai que l'objectif fondamental qui soutient l'organisation de nombreuses activités de réseautage antérieurement évoquées est de la faire germer, tout se passe comme s'il y avait une certaine réserve quant à l'utilisation du terme créativité. En témoigne cet exemple :

> Je ne vais jamais parler de créativité en tant que telle. Je vais souvent amener du mieux que je peux les coworkers ou mes clients à comprendre leur environnement, les règles qui régissent leur *business* ou leur industrie, afin qu'ils

> comprennent bien les standards et puis comment ils peuvent penser en dehors de ça. Et là, d'après moi, c'est là où ça les amène à être créatifs
>
> (Gestionnaire 5, juin 2018).

Un autre gestionnaire a affirmé : *« on n'a pas tous besoin d'être créatifs dans la vie[...]Ce n'est parce que tu viens ici que tu vas être créatif »* (Gestionnaire 1, juin 2018).

Du côté des coworkers, certains ne font aucun lien entre la fréquentation d'un espace de coworking et la créativité. Ceux-là ont généralement choisi le leur pour d'autres motifs : *« le feeling qui a influencé mon choix de l'espace, c'est moins dans la créativité que dans l'humain, dans la chaleur humaine »* (Coworker 9, août 2018).

De tout ce qui précède, nous pouvons retenir que le mythe des espaces de coworking garants de créativité traduit principalement le fait qu'il existe une certaine réserve des gestionnaires par rapport à l'usage du terme créativité dans la vie courante de leurs espaces de coworking et que la créativité consécutive à la fréquentation des espaces qu'ils avancent est nuancée sur le terrain. Le prochain paragraphe porte sur le mythe de la créativité artistique.

4.5.4.2 Le mythe de la créativité artistique

Dans les espaces de coworking, peu de personnes pensent que *« la créativité n'est pas forcément artistique »* (Gestionnaire 17, juin 2018). La majorité des gestionnaires et coworkers fait un rapprochement entre la créativité et l'art, affirmant : *« la gestion des arts, ça c'est de la créativité et de la créativité pure-là! C'est des artistes! Il ne peut pas y avoir plus créatif que ça! »* (Coworker 1, juin 2018).

Certains d'entre eux considèrent la créativité comme un art, mais qui reste accessible : *« je pense que tout le monde a une âme artistique, une âme créative en lui, mais ne le*

sait pas. Ceux qui l'ont trouvée, c'est extraordinaire, je pense qu'ils s'expriment différemment. C'est un superbe moyen d'expression » (Gestionnaire 12i, juillet 2018).

D'autres au contraire la perçoivent comme une faculté spécifique à certains secteurs d'activités professionnelles, dont la présence au sein des espaces influencerait leur caractéristique d'organisation créatrice :

> Mes membres sont dans des secteurs créatifs, donc, l'évènementiel, le cinéma, le *design* graphique, les réseaux sociaux, la communication, le *marketing*, publicité. Ils sont vraiment dans les milieux créatifs, ils créent des choses. Donc on est un pôle créatif en tant que tel (Gestionnaire 2, juin 2018).

Au cours de nos observations, nous nous sommes rendue compte que les peintres, les *designers*, les photographes aussi étaient assimilés à des professionnels créatifs. À titre d'illustration, dans un espace de coworking où la créativité et l'art sont des mots d'ordre, un studio a été aménagé par les cofondateurs afin que les membres, qui pour eux, travaillent dans des secteurs créatifs, l'exploitent comme un laboratoire d'expérimentation. L'usage régulier d'un tel endroit ferait partie des mœurs de bon nombre d'artistes. Cela nous semble l'un des exemples les plus probants de ce que nous nommons ici, le mythe de la créativité artistique.

Du présent paragraphe, nous pouvons garder que le mythe de la créativité artistique consiste pour les acteurs du coworking à faire cas de la créativité comme d'un art, qui peut être plus moins accessible en fonction du secteur professionnel considéré. Un autre mythe consiste à penser que les espaces de coworking sont des milieux promouvant la diversité. Qu'en est-il sur le terrain?

4.5.4.3 La diversité dans les espaces de coworking

Comme nous l'avons souligné à plusieurs reprises, selon les gestionnaires, la diversité est censée garantir la richesse des échanges dont se nourrit la créativité dans les espaces de coworking. Ce passage d'interview en témoigne :

> On a des gens qui sont dans le domaine manufacturier, on a des gens qui sont dans le domaine éducatif, on a des gens qui sont dans le domaine de l'intelligence collective, du service aux entreprises, on a des infographes, des *marketteux*, on a des gens qui sont dans la protection des forêts, dans l'économie sociale, dans le communautaire. C'est ultra varié en fait, puis je pense que c'est une des richesses aussi qu'on peut apporter à notre communauté, de faire en sorte que c'est un bassin d'idées qui est différent et qui peut peut-être inspirer les autres
> (Gestionnaire 7, août 2018).

Elle permettrait aussi aux acteurs du coworking de disposer d'une large gamme d'opportunités d'affaires : *« l'objectif, c'est qu'eux aussi fassent du business, que tout le monde développe d'autres liens pour faire des affaires ensemble, pour aller plus vite »* (Gestionnaire 13, juin 2018).

En nous rapprochant des espaces de coworking, nous avons cependant remarqué qu'ils sont pour la plupart spécialisés en entrepreneuriat, en immigration, en organisation de retraites de rédaction pour étudiants, en innovation sociale, en technologie, en arts visuels, etc. ou sont des coopératives. C'est une posture adoptée par les gestionnaires et qui peut attirer certains futurs coworkers, mais qui peut en éloigner d'autres. Les gestionnaires parlent donc de diversité, mais sur le terrain, l'appartenance à un secteur d'activités donné fait partie des critères de sélection sur la base desquels ils valident l'adhésion de leurs membres *(Voir 4.4.2.1)*. Pour le justifier, ils avancent généralement l'argument selon lequel, cela leur permettrait de se distinguer des autres espaces :

> On est niché dans un secteur. Il y en a d'autres, ça va être la Tech, il y en a d'autres, ça va être d'autres choses. Nous, c'est l'entrepreneuriat social et donc

> ce que ça fait, c'est qu'on est uni par l'idée d'améliorer le monde via l'entreprise. Et ça, c'est différent, ça c'est distinctif (Gestionnaire 6, juillet 2018).

Ce positionnement clair dans un domaine particulier va susciter l'adhésion des gens y intervenant, ce qui peut rendre les espaces inaccessibles à ceux n'y étant pas affiliés et conduire à leur exclusion, uniquement pour :

> Qu'ils voient un gain au fait de venir faire partie de notre espace. Donc, quelqu'un qui fait des pâtisseries, c'est super le *fun*, mais je ne pense pas qu'ici il va pouvoir développer un énorme réseau de contacts. Je préfère le dire tout de suite (Gestionnaire P03, 2017).

Une conséquence visible de cette sélection dont nous avons été témoin pendant nos investigations, mais qui est pourtant niée par bien des gestionnaires, c'est l'homogénéité professionnelle qui règne dans les espaces de coworking. Elle a pour avantage de permettre aux coworkers du même domaine de se retrouver entre eux et facilite leur collaboration, mais elle réduit la variété de leurs profils.

Un autre contraste relevé relativement à la diversité dans les espaces de coworking concerne l'origine socioculturelle des acteurs du coworking. Également mis en avant par les gestionnaires, le multiculturalisme n'est pas toujours une réalité sur le terrain. Nous avons fait ce constat en nous référant aux trente (30) personnes avec qui nous avons échangées en entrevue ou lors de conversations non enregistrées[25]. À partir des échanges que nous avons eus avec les participants et sous réserve d'erreurs possibles de notre part, nous avons ainsi répertorié : quatorze (14) personnes d'origine canadienne, dix (10) personnes d'origine européenne, trois (3) personnes d'origine asiatique, deux (2) personnes d'origine africaine et une (1) personne d'origine sud-américaine. Parmi les dix-huit (18) gestionnaires faisant partie de notre échantillon, puisque c'est surtout d'eux qu'il est question dans ce mémoire, il y a : dix (10)

[25] Pour réduire notre marge d'erreur, nous nous limitons ici à nos données primaires, donc aux personnes que nous avons effectivement rencontrées.

Canadiens, quatre (4) Européens, deux (2) Asiatiques, un (1) Africain et un (1) Sud-Américain.

Par ailleurs, même si les gestionnaires prônent généralement leur ouverture, en ce qui concerne la question des genres, nous avons aussi noté durant nos observations que la population des espaces est largement masculine. Tout comme pour la diversité socioculturelle précédemment abordée, nous n'avons pas expressément collecté auprès des participants, des informations relatives à leur orientation sexuelle. En effet, ces deux sujets ne se rapportent pas directement à notre étude et dans notre méthodologie, nous avions décidé de ne pas faire de discrimination en la matière pendant l'échantillonnage. Cependant, après que l'échantillon sus-indiqué ait été retenu et encore une fois, sous réserve d'erreurs et sur la base de certains aspects de leur vie personnelle que les participants ont partagés avec nous, nous avons identifié : vingt (20) hommes, neuf (9) femmes et une (1) personne LGBTQ+[26]. S'agissant plus précisément des gestionnaires, nous comptons six (6) femmes et douze (12) hommes. Le domaine d'activités est une fois encore évoqué par certains gestionnaires pour justifier la prévalence du nombre d'hommes dans les espaces :

> Ce n'est que des gars [ici]! Notre domaine fait en sorte que ben, malheureusement, ce n'est pas qu'on discrimine, c'est qu'on n'a pas de filles. On n'a pas de ressources. Pour une offre d'emploi, on n'a que des CV masculins au fait. Qu'est-ce-que tu veux qu'on fasse? On ne discrimine personne, mais c'est ça, en même temps (Gestionnaire P04, 2017).

Ce constat est si visible qu'il constitue la raison ayant conduit un des gestionnaires rencontrés à lancer son projet d'espace de coworking à connotation principalement féminine : *« je voulais un espace pour les femmes, vraiment cool, différent, qui*

[26] Ce sigle désigne les personnes appartenant aux communautés lesbienne, *gay*, bisexuelle, transgenre, *queer* et assimilées.

proposait des activités vraiment plus autour de leurs besoins, plus pensé pour les femmes » (Gestionnaire 2, juin 2018).

La figure 4.3 suivante fait le point des origines socioculturelles des acteurs du coworking rencontrés et de leurs genres, compte tenu des informations dont nous disposons.

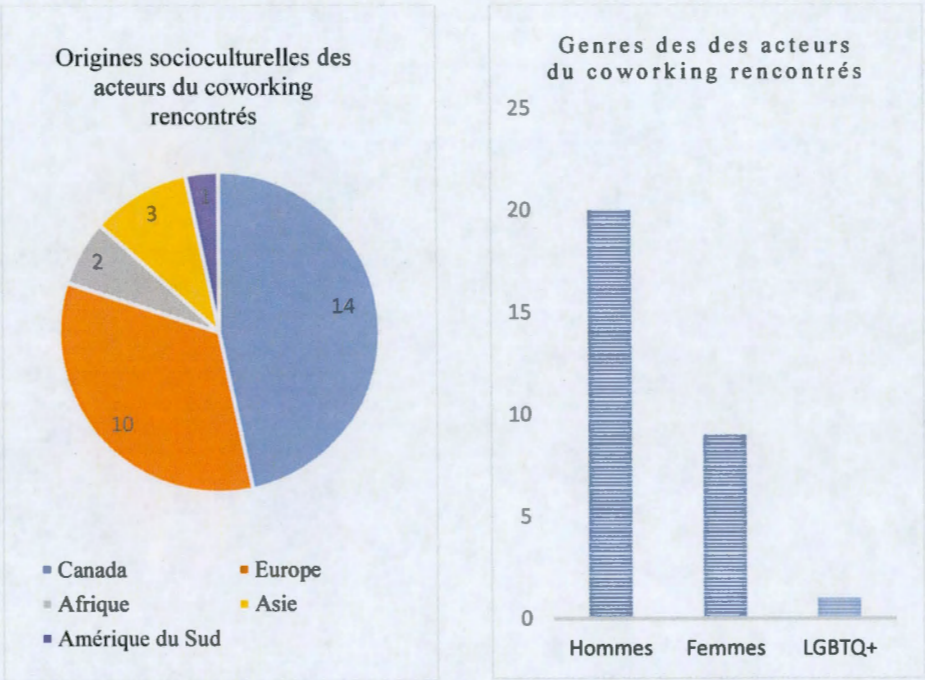


Figure 4.3 Diversité socioculturelle et sexuelle des acteurs du coworking rencontrés

À la fin de ce paragraphe, nous pouvons retenir que la diversité promue par les gestionnaires ne correspond pas toujours à l'homogénéité qui caractérise leurs espaces de coworking et qui peut être professionnelle, socioculturelle ou sexuelle. Dans le prochain paragraphe, il est question des deux derniers mythes rationnels que nous avons identifiés dans ces espaces.

4.5.4.4 Les mythes du « comme à la maison » et du bien-être au travail dans les espaces de coworking

Nous avons noté durant nos observations, que les coworkers ont une attitude décontractée au sein des espaces et que le décor créé par les gestionnaires contribue à entretenir ce climat de quiétude. De plus, dans chacun des espaces, la familiarité des acteurs du coworking avec le cadre physique dans lequel ils se trouvent et avec les autres personnes qui fréquentent le même espace qu'eux est palpable. Tout cela les amène à affirmer : *« [dans] l'espace[...], tu te sens un peu à la maison »* (Coworker 9, août 2018). L'idée que la fréquentation des espaces puisse faire éprouver un tel sentiment est répandu à travers le discours managérial et figure ainsi au nombre des motifs poussant les membres à adhérer auxdits espaces.

Nous avons par ailleurs relevé un sentiment général de bien-être au travail chez les acteurs du coworking rencontrés durant nos recherches empiriques. Ils nous ont en effet pratiquement tous donné l'impression d'être épanouis dans leurs espaces. Cela est rendu possible par les différentes conditions mises en œuvre à cet effet par les gestionnaires, comme par exemple l'instauration d'une salle créative *« conçue comme un salon, pour permettre des discussions d'égal à égal et pour faire émerger justement l'intelligence collective »* (Gestionnaire 3, juin 2018) ou d'une cabine autonome dédiée au repos et à la méditation (Coworker 5i, juillet 2018). L'extrait suivant en décrit d'autres :

> On a par exemple, des séances[...]de *team building* ou encore des rencontres qui dont souvent organisées. Il y a aussi des cours de yoga qui sont donnés aux membres. Je trouve que c'est très utile pour avoir un état d'esprit zen, encore plus propice pour une bonne créativité. Le plus, c'est vraiment le fait que l'accent soit mis sur l'aspect humain. Aussi, le fondateur est animé du désir de faire bénéficier les autres de son expérience en matière de coaching et cela se ressent
>
> (Coworker 6, juillet 2018).

Le sentiment de bien-être au travail des acteurs du coworking se traduit notamment par la joie qui les anime, leurs manières désinvoltes, leur facilité à aller vers les autres et leur engouement à entretenir la communauté. La citation suivante résume ce qu'ils éprouvent : *« l'espace en tant que tel, je m'y sens hyper bien[...]c'est chaleureux, les gens se connaissent, on se connaît tous, tu vois. Et tu te sens à l'aise »* (Coworker 9, août 2018). Les coworkers font par ailleurs, le lien entre ce bien-être et la créativité : *« dans les espaces de coworking, [les gestionnaires] misent plus sur le bien-être, ils instaurent un environnement où tu peux créer »* (Coworker 11, septembre 2018). En outre, bien des gestionnaires intègrent le bien-être au travail aux mots-clés qu'ils associent à leurs espaces ou même à leurs statuts. L'un deux nous a par exemple dit : *« la vision de notre espace, c'est que nous aspirons à un monde socialement engagé, où le travail est synonyme de bien-être »* (Gestionnaire 3, juin 2018).

Les exemples que nous venons de citer font ressortir le fait que les sentiments du « comme à la maison » et du bien-être au travail sont effectivement expérimentés dans les espaces de coworking grâce à certaines dispositions que prennent les gestionnaires. Mais tel n'est pas toujours le cas.

En effet, l'aménagement attractif des espaces de coworking soigneusement conçu par les gestionnaires est parfois si impeccable, qu'il se situe bien au-dessus des standards des logements résidentiels, ne serait-ce qu'à cause du coût ou de l'extravagance des mobiliers utilisés. Si l'on s'attarde sur le plan matériel, les espaces ne sont donc pas forcément semblables au domicile des coworkers, ce qui relativise le fait de pouvoir s'y sentir comme chez soi.

En outre, il arrive que la réglementation en vigueur dans les espaces mette à rude épreuve aussi bien le sentiment d'être « comme à la maison », que le sentiment du bien-être au travail, notamment à cause des restrictions qu'elle peut contenir.

L'extrait suivant fait référence à quelques-unes d'entre elles : *« ne pas faire trop de bruit pour [ne pas déranger] les autres coworkers, ranger après avoir utilisé les espaces communs »* (Gestionnaire P04, 2017). Les règles du genre sont considérées comme basiques dans quasiment tous les espaces et elles peuvent être signifiées formellement aux membres (dans leurs contrats d'adhésion, sur des affiches, etc.) ou non. Leur observance est habituellement admise comme une manifestation de l'implication des coworkers, plutôt que comme une prescription à laquelle ils se plieraient. Nous rapportons à titre d'illustration, les propos suivants :

> On s'attend que le membre va s'impliquer dans l'espace, que ce soit arroser les plantes, que ce soit sortir les poubelles, le recyclage, que ce soit de répondre aux appels quand il y a des besoins, ou de s'impliquer dans des comités. Ce n'est pas obligatoire, mais ça fait partie de ce que [l'espace] favorise puis encourage
> (Coworker 1, juin 2018).

Mais, certaines situations que nous avons vécues durant nos observations participantes laissent entrevoir d'autres règles ayant un caractère privatif de liberté. Les coworkers sont en effet parfois invités certaines heures, à ne pas utiliser les objets destinés à un usage ludique, comme par exemple la table de billard. Il en est de même pour les aires de repos dont ils ne peuvent profiter que pendant un *timing* bien défini. Il arrive également qu'*« on demande aux gens de ne pas fumer sur la terrasse »* (Gestionnaire 1, juin 2018) ou qu'on les dirige vers un endroit précis, en raison de leur occupation du moment : *« [concernant] les appels dans l'aire commune, quand il s'agit d'appels longs, il faut venir dans la salle de conférence ou aller dans le studio »* (Gestionnaire 9, août 2018).

De tout ce qui précède, nous pouvons déduire que les sentiments d'être « comme à la maison » et du bien-être au travail sont effectivement des mythes dans les espaces de coworking sur lesquels porte notre étude. Ils se traduisent par des restrictions à la liberté d'action des coworkers et aussi, en ce qui concerne le mythe du « comme à la

maison », par le fossé entre l'aménagement attractif des espaces et les standards des logements résidentiels.

Le développement fait dans cette sous-section nous a permis de faire le point des mythes rationnels relatifs à la créativité dans les espaces de coworking, dont nous avons eu connaissance sur notre terrain d'étude. Au prime abord, nous avons noté que l'idée selon laquelle ils garantiraient la créativité est très répandue, mais elle est nuancée sur le terrain (mythe des espaces de coworking garants de créativité). Nous avons aussi souligné de la part des participants, un rapprochement constant entre créativité et art, celui-ci étant plus ou moins accessible selon le secteur professionnel considéré (mythe de la créativité artistique). De plus, la diversité avancée par les gestionnaires dans leur discours n'est pas toujours une réalité, comme le prouve l'homogénéité observée dans les espaces approchés et qui peut être professionnelle, socio-culturelle ou sexuelle (mythe de la diversité). Par ailleurs, les mythes du « comme à la maison » et du bien-être au travail se sont avérés d'actualité dans ces espaces, parce que ces deux sentiments y sont valorisés, mais dans la pratique, leur expérimentation est soumise à certaines restrictions de la liberté d'action des coworkers. Le mythe du « comme à la maison » se manifeste en outre, par le fossé entre l'aménagement attractif des espaces et les standards des logements résidentiels.

La dernière face cachée de la créativité dont nous traitons dans cette section est relative à la question de la précarité financière des acteurs du coworking. Nous lui nous consacrons les lignes ci-après.

4.5.5 La question de la précarité financière des acteurs du coworking

Les espaces de coworking constituent une bonne alternative aux travailleurs détenteurs d'un budget restreint ou qui sont à leurs débuts dans le monde des affaires. N'ayant aucune idée de la prospérité future de leurs activités, ils préfèrent faire preuve de

prudence en évitant de s'engager à long terme. Cela leur permet d'esquiver les tracasseries liées à une installation à leur propre compte et de pouvoir quitter les espaces à tout moment. Un gestionnaire nous a ainsi affirmé que :

> La précarité financière est définitivement présente, parce que tout le monde n'a pas l'intention de signer un bail de trois ans pour avoir son propre local et d'acheter toutes les infrastructures pour s'installer de façon significative. Le coworking devient comme une commodité, pour permettre plus de flexibilité et plus d'adaptabilité. Ça permet aussi des baux de location de court terme
> (Gestionnaire 3, septembre 2018).

Lorsque le succès de leurs activités professionnelles n'est pas au rendez-vous, les coworkers se retrouvent donc dans une situation d'inconfort financier qui les conduit à rompre leur contrat d'adhésion aux espaces et à retourner travailler depuis leur maison ou à rechercher un emploi salarié.

Une telle situation n'est cependant pas propre aux travailleurs autonomes, les entreprises - membres d'espaces de coworking aussi y font face. À titre d'illustration, pendant nos observations, nous avons connu le représentant d'une entreprise dont l'équipe avait déjà été réduite plus tôt et qui a finalement lui-même dû quitter l'espace de coworking et chercher un autre boulot, parce que les activités de cette entreprise n'ont pas connu la prospérité escomptée.

Le risque de précarité financière des coworkers en entraîne un autre : celui des gestionnaires et de la rentabilité de leurs espaces, puisque si les membres n'arrivent pas à payer leur loyer, les gestionnaires encourent d'énormes pertes. Ils étaient plusieurs à nous dire que le modèle d'affaires du coworking en lui-même n'est pas viable. Les implications d'un tel risque sont mentionnées par l'un d'entre eux en ces termes :

> La réalité, c'est qu'il y en a qui ferment, à cause de la pression financière trop élevée sur les espaces de coworking[...]Si [mon espace] ferme demain matin, c'est vingt entreprises qui seront déstabilisées, qui doivent trouver un nouvel

> espace de travail et qui n'auront plus la possibilité de travailler ensemble sous le même toit, en partageant des commodités. Tu sais, c'est non négligeable, ce n'est pas à prendre à la légère. C'est[...]beaucoup d'humains impliqués dans le travail de demain (Gestionnaire 10, septembre 2018).

Les coworkers sont conscients de ce risque de précarité financière qui plane sur leurs gestionnaires et qui est lié à la fragilité du modèle d'affaires des espaces de coworking, comme on peut le lire dans l'extrait ci-dessous :

> Je pense que d'un point de vue financier, c'est carrément un investissement à perte la plupart du temps, ça c'est bien à garder en tête. Investir dans un *cowork*, d'après ce que j'ai entendu et lu et l'impression que j'ai, de manière générale, un investissement dans un espace de coworking, c'est à perte
>
> (Coworker 8, juillet 2018).

À cet effet, l'entrain qu'ils manifestent pour soutenir leurs gestionnaires, parfois même financièrement ou matériellement, témoigne de leur désir d'agir de telle sorte que perdure à leur propre avantage, l'espace dans lequel ils travaillent :

> Moi j'ai été le chef d'orchestre, mais il y a plein de gens qui ont apporté leur propre ajout à mon projet, incluant mes clients. Mes clients aussi sont parties prenantes : *« Regarde! J'ai deux tables et une chaise qui traînent chez moi, je n'en ai plus besoin. Est-ce-que ça ferait ton affaire? – Oui – Parfait! »* On continue à bonifier, bonifier, bonifier, jusqu'à ce que ça devienne un bon projet et ça, c'est constant (Gestionnaire 10, juillet 2018).

Être financièrement rentables justifie donc entre autres, la sélection à l'entrée réalisée par les gestionnaires. La réflexion suivante menée par un gestionnaire et qui est tirée de nos données secondaires nous le prouve :

> Il n'y a pas de travailleurs autonomes qui arrivent, puis prennent un bureau pendant une semaine ou une journée. On n'offre pas cette possibilité-là. Mais ça va être des *start-ups* qui ont déjà une courte année en *business*, puis ils sont plutôt solides. Donc, la façon dont je le vois, je pense que c'est le niveau après que tu viennes tout juste de démarrer tes opérations. C'est quand t'as déjà une stabilité, t'as ton financement, t'as tes subventions[...]Il y a zéro personne en état de

> précarité financière. Tout le monde a une *business* qui est déjà partie puis qui roule, sinon ils ne peuvent pas assumer les frais (Gestionnaire P03, 2017).

Par ailleurs, la connaissance de ce problème de rentabilité amène presque tous les gestionnaires d'espaces à adopter un modèle basé sur de multiples sources de revenus : *« on fait nos revenus avec des partenariats, avec le bar, avec des commandites, avec des subventions de la ville »* (Gestionnaire 1, juin 2018). Lors de nos enquêtes, nous avons noté qu'en dehors d'offrir des services de coworking, les uns accordent une grande place à la restauration, les autres valorisent plus les locations de salles pour des évènements dont les organisateurs sont externes aux espaces. D'autres encore font du *coliving*[27]. Durant une rencontre non enregistrée, un gestionnaire nous a présenté le *coliving* comme étant une source conséquente de revenus pour son espace de coworking, tout en nous notifiant son parti pris de continuer à dédier principalement celui-ci au coworking :

> C'est surtout le problème de rentabilité [que je rencontre] car, ce n'est pas une zone très développée. C'est en ce sens qu'il est important de recourir au *coliving*. À l'heure actuelle, il rapporte beaucoup plus d'argent que le coworking, mais si je ne devais miser que là-dessus, cela ferait perdre à mon projet son côté social (Gestionnaire 18, août 2018).

Dans le but de parvenir aux mêmes fins, d'autres gestionnaires adoptent pour leur part, des stratégies de réduction de leurs charges financières. Ils sollicitent par exemple de leurs membres de faire du bénévolat à l'interne, pour exécuter certaines tâches administratives, dans une dynamique d'échanges de services, comme nous l'avons rapporté dans la quatrième section de ce chapitre :

> Un gestionnaire pourrait être là à l'accueil toute la journée inh! Il y aurait du travail pour une personne tous les jours, de 9 à 5, cinq jours sur sept, mais pour des raisons financières, ce n'était pas nécessairement le modèle qu'on voulait.

[27] Offre locative consistant à mettre des locaux à usage d'habitation et situés sur place, à disposition des coworkers ne résidant pas à proximité de leur espace de coworking.

> Mais il y avait quand même des besoins. Ça prend quelqu'un qui s'occupe de l'espace. Donc il y a une entente avec des membres bénévoles à l'accueil. Ils ont certaines choses à faire et en échange, ils ont accès au coworking gratuitement (Coworker 1, juin 2018).

Nous soulignons donc à ce niveau, l'hybridation du modèle d'affaires des espaces de coworking.

À la fin de cette sous-section, nous pouvons retenir que les coworkers sont exposés à la précarité financière, tout autant que les gestionnaires. Chez les premiers, elle est liée à l'insuccès éventuel de leurs activités professionnelles. Chez les seconds, elle est causée par celle des coworkers et par la fragilité du modèle d'affaires des espaces de coworking. Ces derniers, afin d'y remédier, recourent à l'hybridation de leur modèle d'affaires en variant leurs sources de revenus.

Dans le but d'identifier les éléments empiriques pouvant nous aider à répondre à notre principale question de recherche qui est : Quelles sont les faces cachées du management en matière de créativité dans les espaces de coworking?, nous avons exposé tout au long de la présente section, les résultats en lien avec les sous-axes liés à notre axe d'analyse portant sur lesdites faces cachées. Nous avons ainsi relevé que dans les espaces de coworking étudiés, même si les acteurs du coworking reconnaissent l'existence la créativité entrepreneuriale, ils la jugent innée. Il n'y a donc aucune contrainte à créer exercée par les gestionnaires sur les coworkers, ce qui se traduit par l'absence de l'injonction à la créativité et du subtil contrôle managérial. Ensuite, en ce qui concerne le coworking proprement dit, il est jugé utile par les participants, mais les avis divergent quant à le considérer comme un effet de mode, un phénomène ponctuel. Pour ce qui a trait aux mythes rationnels relatifs à la créativité dans les espaces de coworking, nous en avons identifié au total cinq (5) à savoir : le mythe des espaces de coworking garants de créativité, le mythe de la créativité artistique, le mythe de la diversité, le mythe du « comme à la maison » et le mythe du bien-être au travail. Enfin,

concernant la précarité financière, nous avons montré qu'elle est aussi présente dans les espaces de coworking.

Ce quatrième chapitre nous a permis de présenter les résultats provenant de notre collecte de données, sur la base des informations fournies par nos différents verbatim et observations. Nous proposons le tableau 4.1 suivant qui en fait le point.

Tableau 4.1 Point des résultats issus de la collecte des données

Axes d'analyse	Sous-axes d'analyse	Résultats obtenus sur le terrain
Nouveaux modes de travail et coworking	Flexibilité	De plus en plus recherchée par et pour les travailleurs : télétravail, disposition des objets (meubles et autres), ouverture aux idées, fréquentation des espaces.
	Lieuité	Peut être associée à un sens-du-lieu (positif ou négatif) et à la bonne situation géographique des espaces.
	Transformations du monde du travail	Se lisent à travers : • l'accroissement du nombre de travailleurs autonomes et nomades désireux de sortir de leur solitude; • le libre choix du lieu de travail; • la diversité des aires de travail dans les espaces de coworking; • la ludification de la vie au travail; • l'instabilité des emplois.
Discours managérial associé aux espaces de coworking	Discours rationalistes	• Discours relatif à la valorisation des espaces : - positionnement dans une niche; - valeurs promues par les espaces; - représentations accrocheuses des espaces par les gestionnaires. • Discours relatif à la couverture des attentes des futurs coworkers : - accomplissements professionnel et social; - désignation des coworkers par des termes spécifiques; - offre de services recherchés; - mise en avant du parcours des gestionnaires; - promotion des relations horizontales.
	Canaux de diffusion du discours managérial	Les plus populaires sont : • à l'externe : réseaux sociaux et référencement (coworker-ambassadeur); • à l'interne : réseaux sociaux, courriel et contact direct.
Pratiques managériales relatives à la créativité dans les espaces de coworking	Approches de la créativité organisationnelle	• Créativité : - capacité personnelle, penser en dehors de la boîte; - basée sur la liberté, nécessite une rupture avec le quotidien; - manifestations diverses. • Notion de créativité entrepreneuriale : - consiste à générer des solutions pertinentes pour régler des problèmes; - est influencée par le contexte (événements, décor, échanges).
	Management de la créativité	• Vocable retenu par les participants : management créatif. • Management caractérisé par : - les qualités des gestionnaires; - leur *background* et leur savoir tacite; - leur reproduction de pratiques à succès (gestion horizontale); - leur résolution innovante des problèmes; - l'expression de la liberté de tous.

Existence d'une communauté au sein des espaces de coworking	Notion de communauté	• Traduit l'idée de rester et de travailler ensemble, de partager des liens et d'être solidaires. • Alternatives : équipe, famille, famille entrepreneuriale.
	Facteurs participant à la construction d'une communauté	• Sélection des nouveaux coworkers • Collaboration • Support personnel • Implication (réseautage, bénévolat, décisions et avis) • Sentiment d'appartenance
Faces cachées de la créativité dans les espaces de coworking	Injonction à la créativité	• Absence d'une contrainte à créer qui serait exercée par les gestionnaires sur les coworkers • Existence de la créativité entrepreneuriale, autonome et utile chez les acteurs du coworking
	Subtil contrôle managérial	Inexistant dans les espaces de coworking
	Effet de mode associé au coworking	• Extension du coworking aux entreprises classiques • Réponse des espaces aux besoins des travailleurs • Nécessité de la préservation de leur essence communautaire
	Mythes rationnels	• Mythe des espaces de coworking garants de créativité : - réserve par rapport à l'usage du terme créativité; - créativité attachée aux espaces nuancée sur le terrain. • Mythe de la créativité artistique : - créativité = art; - plus ou moins accessible selon le secteur professionnel. • Mythe de la diversité : homogénéités professionnelle, socioculturelle et sexuelle dans les espaces de coworking. • Mythes du « comme à la maison » et du bien-être au travail : restrictions à la liberté d'action et aussi, en ce qui concerne le mythe du « comme à la maison », fossé entre aménagement attractif des espaces et standards des logements résidentiels.
	Précarité financière des acteurs du coworking	• Chez les coworkers, elle est liée à l'insuccès de leurs activités professionnelles. • Chez les gestionnaires : - causes : précarité financière des coworkers et fragilité du modèle d'affaires des espaces; - solution : hybridation du modèle d'affaires (sources de revenus variées).

Nous pouvons donc retenir que la vulgarisation des nouveaux modes de travail a participé à accroître la popularité des espaces de coworking. Notamment dans la région du Grand Montréal où notre étude est circonscrite, ces derniers sont le théâtre de discours émis par les gestionnaires relativement à la créativité, dans l'objectif d'attirer

et de fidéliser les coworkers. De plus, dans ces espaces, la créativité est principalement perçue comme une faculté individuelle attachée à la vie d'entrepreneur. Pour la garantir, les gestionnaires mettent en œuvre un management promouvant l'horizontalité des rapports et la résolution innovante des problèmes. Ils mettent par ailleurs l'accent sur trois principaux facteurs permettant de construire la communauté présente dans les espaces, qui peut être désignée par des vocables tels que : équipe, famille, famille entrepreneuriale. Ces facteurs sont : la bonne sélection des coworkers, les liens qu'ils peuvent tisser dans les espaces et leur implication dans les différentes activités organisées à leur intention.

En outre, au titre des faces cachées relatives à la créativité identifiées durant nos recherches de terrain, nous avons souligné que les participants ont réfuté l'existence d'une injonction à la créativité, évoquant une fois de plus, l'idée d'une créativité entrepreneuriale autonome. Il en est de même du subtil contrôle de la part des gestionnaires, son existence a elle aussi été contestée. De plus, le coworking est perçu par ses acteurs comme un phénomène de mode, si bien que son concept commence même à être exploité par les entreprises classiques. Cependant, son utilité pratique pourrait lui assurer de la durabilité. Nous avons par ailleurs remarqué que les mythes rationnels des espaces de coworking garants de créativité, de la créativité artistique, de la diversité, du « comme à la maison » et du bien-être au travail sont bien ancrés dans lesdits espaces. Enfin, nous avons noté que la précarité financière est un risque que courent autant les coworkers que les gestionnaires, risque dont ils sont tous conscients et que ces derniers préviennent, grâce notamment à l'hybridation de leur modèle d'affaires.

Suite à la présentation des résultats issus de notre collecte de données, il convient de leur attribuer un sens. C'est à cet exercice d'interprétation que nous procédons en les examinant de façon plus approfondie et en les discutant dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 5

ANALYSE DES RÉSULTATS ET DISCUSSION

Le présent chapitre marque l'aboutissement de notre processus de recherche. En premier lieu, nous traitons des points saillants issus de nos résultats, ainsi que des conclusions qu'ils nous permettent de tirer en termes d'apport à la connaissance, au regard de la grille d'analyse que nous avons retenue. Nous exposons aussi parallèlement, les différentes réflexions que ces constatations pourraient soulever, puis nous proposons par la suite, un modèle qui en fait la synthèse. En dernier lieu, nous abordons les difficultés auxquelles nous n'avons pu échapper pendant que nous réalisions notre étude et dessinons les traces de sentiers que pourraient emprunter à l'avenir d'autres chercheurs, pour la compléter.

5.1 Espaces de coworking et nouveaux modes de travail

À partir des résultats liés à ce premier axe d'analyse, que nous avons présentés dans le chapitre précédent, nous avons identifié deux conditions majeures dont les gestionnaires sont désireux d'imprimer la marque à leurs espaces de coworking, dans la dynamique des transformations du monde du travail : la flexibilité et la lieuité.

5.1.1 La flexibilité dans les espaces de coworking

Les résultats obtenus nous permettent de dire que ces espaces sont caractérisés par de la flexibilité, faisant effectivement de celle-ci, une manifestation de la motivation organisationnelle qui pousse les gestionnaires à opter pour les nouvelles formes d'organisation du travail, tel que l'ont suggéré Ajzen *et al.* (2015). Cette flexibilité est un corollaire du sentiment de liberté et témoigne de la souplesse de leur conception. Elle s'observe à tous les niveaux, pouvant notamment être spatiale, cognitive ou temporelle.

Relativement à la dimension spatiale, *« spatial flexibility is the possibility of accepting a job at a greater distance »* (van Ham *et al.*, 2001 : 921). La flexibilité spatiale qu'offrent les espaces de coworking se traduit donc par le fait qu'ils permettent aux coworkers employés par des entreprises de travailler sans être physiquement à l'intérieur de celles-ci et aux travailleurs autonomes ou nomades désireux de sortir de leur solitude, d'opérer un libre choix de leur lieu de travail.

La flexibilité spatiale peut aussi se lire à travers l'existence d'une diversité de lieux, en particulier, des aires de travail, au sein même des espaces de coworking, ce qui donne à ceux qui les fréquentent, la possibilité d'en profiter à leur guise, en choisissant celui qui leur convient, conformément à la tâche à accomplir et aux ressources (humaines et logistiques notamment) à mobiliser. Capdevilla (2015) parle de la *« diversité d'usages parallèles que ces espaces offrent aux usagers »*, pour désigner la cohabitation entre les lieux d'interaction formelle disponibles dans les espaces de coworking tels que les bureaux et ceux plus informels comme les cafétérias d'une part, entre les endroits communs et les endroits à connotation individuelle d'autre part. La flexibilité spatiale s'illustre également à travers la disposition des meubles et traduit le pouvoir dont disposent les coworkers en termes de réaménagement des espaces.

Quant à la flexibilité cognitive, elle se perçoit à travers l'ouverture des acteurs du coworking aux idées nouvelles et aux opinions émises par les autres, notamment celles des gestionnaires envers les coworkers.

Concernant la dimension temporelle de la flexibilité, elle désigne : « *an enhanced ability to decide when and for how long to engage in the core work activity* » (Briscoe 2006 : 89). La flexibilité temporelle que garantissent les espaces de coworking aide aussi bien les coworkers que les cogestionnaires (pour ceux qui en ont) à concilier leur vie privée et leurs activités professionnelles. Elle facilite aussi les tentatives qu'ils ébauchent en vue de lutter contre l'instabilité des emplois, conséquence directe de la disparition progressive de la notion de carrière mentionnée par Lallement (2008). Recourir au coworking leur permet dans ce cas de pallier le chômage qui résulterait d'une perte d'emploi, en se tournant vers l'auto-emploi à vie, ou ponctuellement, en attendant de trouver un emploi stable.

Ces différentes formes que prend la flexibilité dans les espaces de coworking contribuent donc à inciter les coworkers à y adhérer, en réponse à la motivation organisationnelle des gestionnaires à adopter les nouveaux modes de travail (Ajzen *et al.*, 2015). En particulier, la dimension spatiale de cette flexibilité est en étroit lien avec la lieuité associée aux espaces de coworking, dont nous traitons dans la sous-section ci-après.

5.1.2 La lieuité dans les espaces de coworking

La lieuité associée à un cadre physique signifie qu'il faut qu'il « fasse lieu » et qu'il ait donc du sens pour ceux qui le fréquentent, à savoir qu'ils y reconnaissent trois (3) éléments : un site, un réseau de relations locales et un sens-du-lieu (Guthey *et al.*, 2014).

En référence à nos résultats, la caractéristique de site des espaces de coworking peut être perçue à travers le fait qu'ils sont avant tout des lieux géographiquement situés de travail, où se côtoient des travailleurs affiliés à différentes entreprises. Ils leur permettent ainsi, de contourner les difficultés habituellement associées à l'occupation d'un local locatif en nom propre. Par ailleurs, le fait que les espaces de coworking fréquentés par les personnes interrogées lors de notre collecte de données primaires se retrouvent pour la plupart dans la zone Rosemont – Plateau Mont Royal – Sud-Ouest, peut s'expliquer par la centralité de celle-ci dans la vie socio-économique de la région du Grand Montréal. Ces arrondissements forment pour ainsi dire, le cœur de la ville : c'est une zone caractérisée par une forte densité démographique, où sont implantés la plupart des grands commerces, entreprises et lieux de divertissement et où se côtoient quotidiennement des millions de résidents et de touristes. Or, les acteurs du coworking recherchent une solution pratique, un lieu de travail proche de leur maison, ce qui montre que les résultats révélés relativement à cet aspect par l'enquête de Deskmag (2011) que nous avons évoqués en présentant le profil type des coworkers est toujours d'actualité dans le Grand Montréal. Ils désirent également que leur lieu de travail soit situé dans le même périmètre que diverses organisations fournissant les biens et services dont ils ont ordinairement besoin, confirmant, tel que souligné dans notre premier chapitre, que la centralité est une caractéristique essentielle attachée aux lieux et facilitant l'intégration dans les organisations (Saives *et al.*, 2016). C'est certainement la raison pour laquelle cette localisation au Centre-ville est particulièrement prisée par eux.

Quant à l'identification des espaces de coworking à un réseau de relations locales, elle se justifie par leur fréquentation même. Celle-ci permet en effet aux acteurs du coworking de développer, nous l'avons vu, aussi bien des relations professionnelles que des relations extraprofessionnelles, des relations qui toutes, prennent naissance sur le site géographique occupé par ces espaces.

Concernant le sens-du-lieu, nous avons relevé qu'il pouvait être positif ou négatif. Il existe ainsi plusieurs façons de vivre ce lieu et donc plusieurs « lieuités » concomitantes au sein d'un même espace de coworking. En effet, même si ce terme n'a jamais été mentionné par les participants en notre présence, il ne fait nul doute qu'ils attachent une grande importance au ressenti que leur inspire le lieu où est implanté l'espace qui les accueille, notamment par rapport aux éléments relevant de la ludification de la vie au travail. Cela influence non seulement leur implication dans leur travail, mais aussi dans leur communauté. La lieuité semble aussi justifier le flux des échanges qui se déroulent dans les espaces de coworking étudiés et qui sont garants entre autres de leur vitalité, de l'attachement des coworkers envers eux, ainsi que de leur ouverture à la sérendipité.

De plus, le fait que les acteurs du coworking associent la fréquentation d'un espace de coworking au démarrage des entreprises amène à penser que celui-ci serait pour les nouveaux membres, dans un processus dynamique de construction de lieuité, le cadre idéal pour faire leurs premiers pas dans le milieu entrepreneurial. C'est pour eux, l'occasion privilégiée de faire des essais, des erreurs, de se faire connaître et surtout, de s'enrichir du savoir des plus expérimentés. Il constitue ainsi pour ces coworkers, un lieu de passage, une passerelle qui, tout en leur permettant de se forger un nom et une certaine expertise, les fait transiter vers une vie professionnelle consolidée.

L'espace de coworking est en ce sens porteur d'une lieuité liminale. En effet, *« liminal space can be understood as holding ambiguous potential and providing the capacity for transition for both the individual and the organizing body »* (Lucas, 2014 : 199). Selon l'auteur, l'individu et l'organisation sont tous deux influencés par la liminalité de l'espace. Dans le cadre d'un espace de coworking, le premier, représenté par le coworker, peut faire communauté avec d'autres personnes et disposer de ressources communes auxquelles il n'aurait pas eu autrement accès. Quant à l'organisation que représente ledit espace, elle régit à la fois la façon dont les individus construisent du

sens ensemble et se constituent en communauté. L'espace liminal représente finalement une étape, un moment vécu par une personne ou par une organisation, en attendant de passer à une nouvelle réalité (Lucas, 2014; Küpers, 2011). Germain et Taskin (2017) soulignent pour leur part, le caractère transformateur des espaces liminaux. Ils considèrent que ce sont des espaces situés dans la marge, donc hors des cadres formels usuels mais qui, tout comme ces derniers, devraient être fréquentés par les individus pour leur permettre de développer une certaine réflexivité par rapport aux conventions existantes, qu'il est nécessaire de connaître dans un premier temps. Abondant dans le même sens, Meira (2014) va plus loin en affirmant que les espaces liminaux sont garants de créativité et que cette créativité témoigne de l'unicité de toutes les organisations, car chacune d'elle est caractérisée par des pratiques spécifiques définies par les gens les composant, ce qui correspond à la description des espaces de coworking que nous avons jusque-là faite.

En ce qui concerne les anciens membres, la construction de leur lieuité s'effectue avec le temps, autour de représentations symboliques propres. Cela se traduit, nous l'avons dit en traitant du réseau de relations locales que Guthey *et al.* (2014) considèrent comme deuxième critère suscitant la lieuité attachée à un endroit, par le fait qu'ils associent leurs espaces de coworking à des événements marquants non seulement leur vie professionnelle (premier gros contrat, rencontre de partenaires exceptionnels...), mais aussi leur vie personnelle (rencontre de leur partenaire de vie, célébration de temps forts, etc.) Ainsi, la lieuité est une perception dynamique, relationnelle et processuelle appelée à évoluer avec la présence des individus.

En outre, le fait que l'observateur externe puisse déjà se faire une idée des habitués d'un espace de coworking donné sans le connaître véritablement tel que dit plus haut, sur la seule base de son ressenti du lieu, de l'ambiance et des personnes, l'aide à faire une sorte de « pré-marché » relationnel, *a priori* culturel. Il se projette ainsi dans l'espace qu'il essaie de s'approprier, avant même de l'intégrer, ce qui lui est d'une

grande utilité dans une démarche de magasinage visant à déterminer sa compatibilité avec les acteurs du coworking fréquentant cet espace et par là même, à opter pour lui plutôt que pour un autre.

Cela se rapporte par ailleurs à une sorte de néo-paternalisme, une *« forme contemporaine du paternalisme[...]opportuniste et, pour tout dire, cynique »* (Bouvard, 2016). En effet, c'est comme si les gestionnaires mettaient tout en œuvre pour les attirer, allant jusqu'à se substituer à eux pour déterminer leurs besoins afin d'y répondre. Cette substitution peut être schématisée à travers des propos du genre : vous voulez être entourés par des personnes inspirantes d'horizons divers avec qui vous aurez le *fun* de travailler? Ne vous en faites pas à ce sujet, notre espace y a pensé à votre place. Vous en trouverez à foison en adhérant chez nous!

À la fin de cette section, nous pouvons retenir que la flexibilité est à la fois spatiale, cognitive et temporelle dans les espaces de coworking. Quant à la lieuité, elle renvoie aux attributs spécifiques des lieux qui influencent la sensibilité des individus et leur rapport personnel ou collectif aux lieux concernés (Saives *et al.*, 2016), tels que la centralité et le ressenti. Dans la dynamique des nouveaux modes de travail et des transformations qui les accompagnent, ces deux éléments qui caractérisent les espaces de coworking contribuent à faire adhérer les futurs coworkers et la promesse de leur concrétisation leur parvient par le discours managérial associé auxdits espaces. Dans la deuxième section du présent chapitre, nous interprétons nos résultats concernant ce discours.

5.2 Du discours managérial associé aux espaces de coworking

Nous traitons dans la présente section des implications du discours managérial, en lien avec la valorisation des espaces d'une part et avec la couverture des attentes des futurs

coworkers d'autre part. Nous y traitons aussi des canaux de diffusion dudit discours. Cela nous permettra de disposer davantage d'éléments pour pouvoir répondre à notre première sous-question de recherche : En quoi le discours managérial entourant la créativité dans les espaces de coworking est-il en phase avec la réalité?

5.2.1 Implications liées au discours managérial relatif à la valorisation des espaces

Ce qui est dit dans et/ou sur les organisations n'équivaut pas toujours à ce qui s'y fait. En réalité, théorie et pratique managériale sont bien souvent éloignées (Schön 2002, Bardin, 2006). Saussois (2012) ajoute que *« quel que soit le type d'organisation, il existe une sorte de management clandestin[...]Il y a ce qui est apparent et ce qui est caché »* (Saussois, 2012 : 359). Ainsi, en raison des nombreux imprévus auxquels ils peuvent être confrontés et de la nouveauté du modèle à gérer, les gestionnaires d'espaces de coworking doivent souvent faire preuve d'une certaine intuition et ceci, indépendamment du niveau de technicité qu'ils auraient éventuellement pu acquérir durant leur formation académique, fût-ce en sciences de gestion. Cette intuition leur est en effet nécessaire pour : se positionner dans une niche, promouvoir les valeurs qui leur tiennent à cœur, se faire des représentations accrocheuses des espaces et présenter leurs espaces comme pouvant favoriser la créativité. Ils intègrent ces différents éléments, entre autres, aux missions et devises des espaces qui se dégagent de leur discours et qui gouvernent leurs orientations stratégiques.

Par ailleurs, dans toute vie organisationnelle, *« crédibilité, engagement, confiance et compétence sont interdépendants »* (Saussois, 2012 : 312). Le gestionnaire d'espace de coworking judicieux est donc celui qui fait montre en tout temps de ces quatre éléments. L'accueil du discours managérial par le public cible est d'autant plus favorable que ces éléments y transparaissent. C'est là, un véritable art que les gestionnaires doivent exercer et cultiver et qui justifie le jeu de séduction des coworkers dont ils sont les instigateurs. À cet effet, le discours organisationnel dont les

gestionnaires sont les porte-paroles, peut être empreint de symbolisme ou d'esthétisme (Bonneau et Sergi, 2018). Dans le cadre spécifique des espaces de coworking que nous étudions, nous relions le symbolisme à la flexibilité cognitive, à la lieuité et au sentiment d'appartenance, parce qu'ils touchent à des éléments immatériels, tels que les idées et l'affectif. Quant à l'esthétisme, nous l'associons aux éléments du décor et à la flexibilité spatiale desdits espaces qui eux, possèdent une dimension matérielle.

La prochaine sous-section porte sur les implications du discours managérial mettant en exergue la couverture des attentes des futurs coworkers.

5.2.2 Implications liées au discours managérial relatif à la couverture des attentes des futurs coworkers

Dans les espaces de coworking, ce discours est surtout orienté vers l'accomplissement professionnel qu'induisent la multiplicité des opportunités d'affaires, la promotion des relations horizontales et la mise en avant du parcours des gestionnaires; étant entendu que le(s)gestionnaire(s) et coworkers d'un espace donné représentent pour les autres acteurs du coworking qui y ont leurs habitudes, autant de collaborateurs potentiels. Les contacts entre eux sont présentés comme constituant le terrain fertile pour des échanges qui leur permettront de nourrir leur créativité. C'est à ce niveau que les termes porteurs de projets tels que : colocs de travail, collègues, membres, résidents désignant les coworkers prennent tout leur sens. Ils servent par ailleurs à caractériser le groupe avant tout humain qu'ils sont appelés à côtoyer plus ou moins durablement, dans le cadre de leur travail et au-delà.

Le discours managérial axé sur la couverture des attentes des futurs coworkers est aussi orienté vers leur accomplissement social, une promesse leur assurant qu'ils peuvent développer dans les espaces, des relations humaines de qualité et qui permet de les rejoindre sur le plan affectif. Cela augure de la stratégie narrative à laquelle Vaara *et al.* (2016) font allusion et qui permettrait aux gestionnaires de légitimer leurs actions

en construisant une histoire agréable pouvant toucher la sensibilité de leur auditoire, celle soutenant leurs actes. Dans le cadre de la présente recherche, le but qu'ils visent est d'accroître chez les futurs membres, mais aussi chez les plus anciens, le caractère utilitaire et bénéfique de leur fréquentation des espaces. Dès lors, le discours managérial intègre les motifs qui pourraient remporter leur adhésion, de sorte qu'ils aient le sentiment d'une certaine individualisation de l'offre des services recherchés et fournis.

Au total, le discours managérial relatif à la couverture des attentes des futurs coworkers tend à les rassurer qu'ils pourront s'accomplir professionnellement et socialement dans les espaces de coworking. Soulignons à ce niveau qu'il est important que les acteurs du coworking parviennent à trouver une juste distance entre leur vie professionnelle et leur vie sociale au sein de ces espaces. C'est là l'une des conditions essentielles pour qu'ils puissent véritablement travailler ensemble, efficacement, sans être dans une dynamique de compétition avec les autres, un risque contre lequel met en garde Reille-Baudrin (2017).

Intéressons-nous à présent aux canaux de diffusion du discours managérial relatif aux espaces de coworking et aux conclusions qu'on peut en tirer.

5.2.3 Importance des canaux de diffusion du discours managérial associé aux espaces de coworking

Les réseaux sociaux et le courriel sont privilégiés par les gestionnaires en raison de leur instantanéité, cette capacité qui leur permet de joindre les personnes visées aussitôt que l'information à partager est libellée. Si le courriel est employé depuis longtemps à l'interne par les organisations, leur utilisation des réseaux sociaux est plus récente. Elle s'est intensifiée dans la sphère professionnelle parallèlement aux évolutions technologiques des dernières années. Au Québec, 83% des personnes âgées de plus de dix-huit (18) ans ont utilisé lesdits réseaux en 2018 pour un usage personnel et parmi

elles, près du tiers (32%) l'auraient fait pour commenter une marque ou une entreprise (Centre facilitant la recherche et l'innovation dans les organisations, 2019). Les réseaux sociaux sont donc utilisés par la frange de la population qui constitue le public cible des gestionnaires. Ceux-ci le savent et c'est là qu'ils vont les chercher, à l'instar d'un « bijou » contemporain dont ils prennent soin et dont ils n'hésitent pas à se servir pour établir à moindre coût et parfois même, sans frais direct, leur réputation virtuelle, aux plans interne et externe. Ce fait confirme l'idée d'aubaine que constituent ces réseaux sociaux pour les gestionnaires, parce qu'ils facilitent l'accès gratuit à de grandes audiences (Dynamique entrepreneuriale, 2014).

Ils recourent aussi à ces deux canaux de diffusion à cause de la quantité de personnes qui y ont accès et auxquelles ils permettent d'accéder. Grâce à des applications faciles d'utilisation installées sur leur téléphone, les travailleurs peuvent être contactés partout où ils sont. Les réseaux sociaux et le courriel ont donc en définitive, un caractère temporel (instantanéité) et spatial (multiples situations géographiques des personnes jointes), qui intéresse les gestionnaires.

En ce qui concerne le référencement qui se fait à l'externe, nous l'associons à deux idées. La première, c'est qu'il traduit l'assurance d'une personne qui croit en la capacité d'un espace donné à satisfaire aux besoins socio-professionnels de ceux qui y adhèrent. La seconde idée est une conséquence de la première. Ainsi, une telle assurance pousse ladite personne à recommander l'espace à son cercle de connaissances. L'auteur de cette recommandation peut être un proche du gestionnaire ou faire partie des coworkers, mais l'image la plus saisissante est celle du coworker-ambassadeur. En effet, son discours est très apprécié par les gestionnaires, il est persuasif car il représente un exemple vivant de ce qu'il avance. Ainsi, le nombre de coworkers potentiels s'élargit au fur et à mesure que des membres endossent ce rôle pour louer les mérites de leur espace et pour indiquer que leurs moindres souhaits sont exaucés par les gestionnaires.

Enfin, dans le cadre de notre étude, le contact direct témoigne de la volonté de l'auteur du discours à développer une relation spontanée et interactive avec les personnes auxquelles il donne un renseignement relatif à un espace de coworking donné. Il s'agit donc généralement d'un canal de diffusion à l'interne, utilisé par les gestionnaires eux-mêmes, dans une démarche d'information ou de galvanisation de leur communauté.

Dans notre cadre conceptuel, deux canaux principaux de diffusion du discours managérial associé aux espaces de coworking se sont dégagés de la théorie présentée : les canaux de type média et ceux de type hors média. N'ayant vécu ni entendu parler (d') aucune situation où les gestionnaires ont eu recours à la presse traditionnelle pour diffuser ce discours et après avoir recoupé nos résultats, nous déduisons que ceux qu'ils emploient sont de type hors média (Bernier *et al.*, 2011; Dynamique entrepreneuriale, 2014), qu'il s'agisse d'une diffusion à l'externe ou à l'interne. Les réseaux sociaux figurent en bonne place, suivis du courriel, du référencement et du contact direct. Soulignons cependant que la frontière n'est pas du tout imperméable entre les canaux sur lesquels nous avons mis l'accent ici, puisque dans bien des cas, le référencement se fait en recourant aux réseaux sociaux ou au courriel, ou encore par contact direct.

À la fin de cette section, nous pouvons retenir que le discours managérial associé aux espaces de coworking de la région du Grand Montréal a des implications différentes selon qu'il est focalisé sur la valorisation de ces espaces ou sur la couverture des attentes des futurs coworkers. Cependant, nous notons deux constances : son caractère rationaliste et sa diffusion à travers des canaux de type hors média (réseaux sociaux, courriel, référencement, contact direct).

Les gestionnaires ont en effet en commun le fait d'afficher leurs espaces de coworking comme étant créatifs et de s'adonner par rapport à ça, à des pratiques managériales présumées favoriser ladite créativité. C'est justement d'elles qu'il est question dans la section 5.3.

5.3 Des pratiques managériales relatives à la créativité dans les espaces de coworking

Dans la présente section, nous poursuivons la détermination d'éléments de réponse à notre deuxième sous-question de recherche : Quelles sont les pratiques managériales qui contribuent à stimuler la créativité dans les espaces de coworking? À cet effet, nous interprétons dans un premier temps, nos résultats obtenus concernant les approches de la créativité organisationnelle observées dans les espaces et dans un deuxième temps, ceux concernant les pratiques managériales relatives à la créativité proprement dites.

5.3.1 Sur les approches de la créativité organisationnelle dans les espaces de coworking

Il ressort des résultats que pour les participants à notre étude, la créativité commence par un mouvement personnel. Celui qui crée a selon eux, envie d'apporter quelque chose de nouveau en empruntant des voies inhabituelles, soit en transformant l'actuel, soit en amenant quelque chose de totalement méconnu auparavant. Mais avant tout, il répond à un élan qui vient de l'intérieur de lui-même, un élan essentiellement fondé sur la liberté et sur la rupture avec le quotidien.

De plus, les différentes définitions collectées auprès d'eux concernant la créativité peuvent être synthétisées à travers la théorie de la créativité entrepreneuriale qui désigne le fait de concevoir, mais aussi de concrétiser des idées nouvelles, qu'il s'agisse de l'offre de produits et de services, de leur production ou de leur écoulement, et qui permettront l'institution d'une nouvelle entreprise[28] (Amabile, 1997). Warnier *et al.* (2016) ajoutent que la créativité entrepreneuriale est avant tout une affaire de stratégie et que le *Business Model* constitue un instrument primordial aux mains des entrepreneurs pour la susciter, leur permettant ainsi de répondre efficacement aux enjeux de performance économique qu'ils rencontrent. En affirmant que la créativité

[28] L'entreprise dont il s'agit ici peut être une nouvelle société ou un nouveau projet à mettre en œuvre par une société existante.

présente dans les espaces de coworking est une créativité entrepreneuriale, les participants insinuent donc que gestionnaires et coworkers font face à leurs problématiques quotidiennes grâce à une *« créativité pratique des entrepreneurs et des intrapreneurs[...], un comportement proactif, de prise de risque, dans le but d'obtenir et d'exploiter une innovation »* (Lerch *et al.*, 2015). D'après les auteurs en effet, la créativité entrepreneuriale consisterait pour les entrepreneurs à innover à partir de l'existant, en exploitant les différents moyens qui sont à leur portée. Ils se réfèrent à ce niveau, à la notion d'effectuation de Sarasvathy (2001), une ligne directrice pas toujours formalisée gouvernant les décisions de tout entrepreneur créatif. Cette créativité est, comme nous l'avons montré, principalement influencée par le contexte à travers le décor, les événements et les échanges que ceux-ci favorisent. C'est pour cela que les gestionnaires s'évertuent à encourager ces échanges et à garantir aux membres, ce qu'ils considèrent comme étant le mieux en matière d'environnement de travail.

Lorsque toutes ces conditions sont réunies, la créativité entrepreneuriale personnelle des acteurs du coworking se ressent à travers l'émulation des communautés des espaces, puis génère la créativité organisationnelle qui elle, revêt un caractère collectif. Comme l'affirme Bardin (2006), celle-ci est mise en œuvre au contact des autres, dans le but d'affecter positivement les organisations. La créativité dont chaque individu peut faire preuve constitue donc un ferment pour la créativité organisationnelle qui à son tour, se nourrit de la première dans un mouvement continu, puisque : *« la créativité organisationnelle consiste en la création par des individus travaillant ensemble dans un système social complexe d'un produit, d'un service, d'une idée, d'une procédure ou encore d'un processus valable et utile »* (Woodman *et al.*, 1993 : 293).

En outre, dans la catégorie des approches techniques de la créativité, la littérature renseigne sur l'existence de certains outils inventés pour évaluer l'impact de l'environnement du travail sur la créativité et donc pour la soutenir. Nous avons pris connaissance notamment du CDQS *(Creativity Development Quick Scan)* proposé par

Dul et Ceylan (2011), un outil pratique et utilisable à cet effet et du KEYS, un outil psychométrique ayant fait ses preuves, dont Amabile *et al.* (1996) recommandent de faire un usage combiné avec d'autres méthodes. En étudiant nos résultats, nous remarquons que de tels outils ne sont pas employés dans les espaces de coworking parcourus.

De tout ce qui précède, nous déduisons une constance : la volonté de tous les gestionnaires d'instaurer une approche plutôt humaine que technique de la créativité organisationnelle dans leurs espaces de coworking, ce qui confirme que celle-ci est *« la seule ressource humaine théoriquement inépuisable »* (Guntern, 2001 : 159), face aux problèmes de compétition financière qui affectent l'économie internationale. Ainsi, le fait que les gestionnaires tentent de *booster* la créativité organisationnelle, en plus de garantir aux organisations une certaine stabilité, aide leurs membres à avoir le goût du travail, leur assurant ainsi une existence de qualité. Ce dernier constat rejoint par ailleurs l'idée selon laquelle, certaines caractéristiques identifiées par les chercheurs comme stimulant la créativité, peuvent finalement influencer d'autres éléments, dans des domaines totalement différents (Meinel *et al.*, 2017).

Dans la sous-section suivante, nous nous intéressons aux pratiques qui permettent aux gestionnaires de concrétiser cette approche humaine de la créativité organisationnelle dans leurs espaces.

5.3.2 Sur les pratiques managériales proprement dites relatives à la créativité dans les espaces de coworking

Nous interprétons ici les résultats obtenus relativement à ce sujet et qui concernent : les qualités et rôles des gestionnaires, la terminologie retenue pour désigner le management qu'ils adoptent dans une dynamique de promotion de la créativité au sein de leurs espaces de coworking et enfin, les caractéristiques de ce management.

5.3.2.1 Qualités et rôles attendus des gestionnaires d'espace de coworking

D'après les participants, les gestionnaires doivent disposer de bonnes capacités administratives et communicationnelles afin, respectivement, de gérer efficacement leurs espaces de coworking et de favoriser les interactions dont ceux-ci sont le cadre. Elles sont généralement des acquis de leur *background* académique et professionnel et représentent des connaissances et des compétences spécifiques qui leur sont d'une grande utilité. En ce sens, elles font référence aux facteurs cognitifs nécessaires à la créativité organisationnelle mentionnés par Bardin (2006).

Nos résultats révèlent par ailleurs que pour promouvoir la créativité dans leurs espaces de coworking, les gestionnaires doivent principalement avoir les qualités suivantes : l'ouverture d'esprit, l'empathie, la patience, la rigueur, la curiosité, l'organicité, la capacité d'adaptation, la prise de risque, la réactivité et surtout, la créativité.

L'ouverture d'esprit, l'empathie et la patience les aident en effet à aller vers les coworkers et à pouvoir obtenir leur confiance.

Quant à la rigueur, la curiosité, l'organicité, la capacité d'adaptation, la prise de risque et la réactivité, elles leur sont utiles pour développer leurs affaires.

Enfin, être créatifs leur permet d'innover sans cesse, afin de répondre à leurs défis entrepreneuriaux et de faire ainsi perdurer leur organisation.

Ces différentes qualités correspondent globalement à celles que nous avons identifiées dans notre premier chapitre et font ressortir les rôles d'animateurs, d'entrepreneurs, de fédérateurs et de réseauteurs des gestionnaires d'espaces de coworking que nous y avons abordés. Parmi ces rôles, celui d'entrepreneur leur revient *de facto*, puisque les espaces de coworking constituent leurs entreprises. Les trois autres cependant, sont plus ou moins exercés, en fonction des qualités des gestionnaires et du nombre de

coworkers travaillant dans leurs espaces. C'est ainsi que par exemple, certains gestionnaires sont plus effacés que d'autres ou que certains d'entre eux mettent plus d'effort dans l'organisation des événements que d'autres.

Les qualités des gestionnaires auxquelles nous avons fait allusion renvoient aussi à la nouvelle forme de professionnel prônée par Schön (1994) au sujet des organisations modernes : le praticien réflexif. Celui-ci doit en effet combiner avec doigté, la théorie apprise durant sa formation et les situations inopinées du terrain, les principes déontologiques et les exigences spécifiques rencontrées, tout en s'adaptant à un environnement hautement compétitif caractérisé par des technologies sans cesse évolutives. Il doit aussi être plus attentif à son action que ne le ferait un praticien par le passé, car il peut beaucoup en apprendre, non seulement en l'accomplissant, mais aussi en l'analysant *a posteriori* pour en tirer les conclusions nécessaires. Son savoir tacite et caché qui n'est enseigné nulle part, mais qui se découvre dans l'inattendu du travail quotidien, en sera ainsi enrichi : il peut réajuster par la suite sa pratique en conséquence, pour devenir encore plus performant (Schön, 1994). Dejours (2014) relève à ce niveau, la nécessité de posséder une intelligence pratique basée sur une ruse paradoxale empreinte à la fois de tricherie positive et d'innovation, qui aide à échapper au conformisme et à développer son ingéniosité.

Les qualités ci-dessus énumérées sont à la fois attendues des gestionnaires d'espaces de coworking et reconnues par eux. Nos résultats nous amènent à penser que tout comme leur *background* et leur savoir tacite, elles ont un impact sur le management pouvant leur permettre de promouvoir la créativité dans leurs espaces de coworking. Le prochain paragraphe porte sur les leçons à tirer de la clarification terminologique faite dans le chapitre précédent par rapport à la dénomination de ce management.

5.3.2.2 Leçons à tirer de la clarification terminologique entre le management de la créativité et le management créatif

En croisant toutes les réponses relatives au management orienté vers la promotion de la créativité au sein des espaces de coworking, nous remarquons qu'elles se rejoignent dans leur essence. Les participants s'accordent en effet sur la nécessité de l'ouverture des gestionnaires, sur leur reproduction des pratiques managériales à succès et sur leur résolution innovante des problèmes. En outre, le fait qu'ils désignent la même organisation, en l'occurrence Google, comme une référence aussi bien en matière de management de la créativité qu'en matière de management créatif, signifie qu'ils ne font pas de distinctions claires entre les pratiques managériales qu'ils associent à chacun de ces deux thèmes évoqués dans la présentation des résultats, pris individuellement. En effet, l'unique divergence observée entre les opinions des participants a trait au fait que l'expression « management de la créativité » employée par Bardin (2006) renvoie dans leur esprit, à l'idée d'une gestion de la créativité même de l'individu. Or, pour eux, la créativité ne se gère pas et par conséquent, l'expression « management créatif » incarnerait mieux le style de management dont traite l'auteur. Il ne doit pas être interprété autrement. Nous gardons donc cette dernière appellation dans le cadre du présent document, uniquement dans le but de tenir effectivement compte de ce que nous dit notre terrain d'étude à ce sujet et pour faciliter au lecteur, la compréhension du management tel qu'il en résulte.

Selon les participants donc, tout comme le management de la créativité de Bardin (2006) que nous avions retenu dans notre cadre conceptuel, le management créatif s'inscrit dans une approche humaine de la créativité. Il la valorise et la stimule et a un impact positif sur les espaces de coworking dans toutes leurs dimensions. Il convient cependant de souligner certaines distinctions. L'organisation telle que conçue par Bardin (2006) désigne un groupe de personnes rattachées à une même structure et travaillant toutes pour atteindre des objectifs communs. De ce fait, le système de créativité qu'il a théorisé et dont il relie chacun des six processus (la préparation, la

production, l'évaluation, la sélection, l'exploitation et la valorisation) à des pratiques managériales précises associées au management de la créativité, est identique pour l'ensemble des membres de l'organisation. En ce qui concerne les espaces de coworking, la réalité est différente car ce sont des organisations qui regroupent des individus relevant d'entreprises différentes, dont ils sont les employés, seuls ou avec d'autres ou qu'ils gèrent eux-mêmes à titre de travailleurs autonomes. Ils ne poursuivent donc pas les mêmes objectifs, ni ne suivent simultanément le même système de créativité. Pour cette raison et parce que chaque organisation est unique, ces pratiques managériales doivent être adaptées aux espaces que nous étudions, afin de correspondre au management créatif qui est applicable dans leur cas. Dans le troisième paragraphe de cette section, nous apportons des précisions concernant les caractéristiques de celui-ci.

5.3.2.3 Caractéristiques du management créatif

Compte tenu des résultats concernant notre troisième sous-axe d'analyse qui porte sur les pratiques mises en œuvre par les gestionnaires d'espaces de coworking et à partir des indications données par Bardin (2006) pour l'organisation du management de la créativité, nous avons identifié certaines pratiques managériales pouvant être également associées au management créatif de ces espaces. Elles sont relatives à : la valorisation des individus, la mise à leur disposition des ressources nécessaires, la transparence, la participation, la projection dans le futur, l'apprentissage par l'échec et la résilience.

La valorisation des individus peut être reliée aux facteurs conatifs influençant la créativité organisationnelle et qui, rappelons-le, ont trait aux émotions et aux motivations (Bardin, 2006). Elle consiste pour les gestionnaires d'espaces de coworking à mettre le bien-être de leurs coworkers et de leurs autres collaborateurs, au centre des préoccupations de leurs espaces de coworking. Pour cela, il est souhaitable qu'ils n'adoptent pas une attitude capitaliste *stricto sensu* en faisant passer leurs intérêts

avant ces personnes auxquelles ils ont quotidiennement affaire et qu'ils les traitent comme des sujets humains, avec toute la considération qui leur est due. La valorisation des individus peut en outre se matérialiser à travers la sollicitation de leurs avis, ce qui témoigne d'une certaine humilité des gestionnaires. Elle suppose aussi l'ouverture aux idées nécessaire à la créativité. Bardin (2006) met à cet égard l'accent sur le fait que les idées créatives sont caractérisées à la fois par leur nouveauté, leur pertinence et leur capacité à être concrétisées. C'est donc en encourageant les autres acteurs du coworking qui fréquentent leurs espaces à s'exprimer, que les gestionnaires peuvent élargir le bassin d'idées répondant à ces critères dans leurs espaces.

La mise à la disposition des individus des ressources nécessaires requiert des gestionnaires d'être attentifs à leurs besoins, afin de pouvoir satisfaire ceux qui relèvent de leurs compétences. C'est ainsi qu'ils peuvent instaurer de manière consensuelle, des conditions de travail favorables à la créativité, que l'on peut rattacher aux facteurs environnementaux relatifs à la créativité organisationnelle (Bardin, 2006). Dans le contexte des espaces de coworking, ces ressources sont notamment sociales (écoute, bienveillance...), matérielles (diverses aires de travail, technologies de l'information et de la communication...), logistiques, en lien avec les moments de rupture nécessaires à la créativité (endroits où relaxer, cuisine...) et informationnelles (formations portant sur la créativité, réunions...)

Quant à la transparence, elle favorise l'entretien de relations cordiales et basées sur la confiance. Elle sous-entend que les gestionnaires partagent avec les autres acteurs du coworking fréquentant leurs espaces, les informations utiles à leur épanouissement et toute autre information qu'ils détiennent, susceptible d'éclairer leurs jugements ou de modifier le cours normal de la vie dans ces espaces.

La participation est synonyme d'implication et tient compte de la mise en garde de Bardin (2006) selon laquelle, les pratiques telles que le contrôle et l'autorité qui lui sont opposées, peuvent constituer des freins organisationnels à la créativité.

La transparence et la participation sont primordiales dans un contexte tel que celui des espaces de coworking où, la gestion horizontale est particulièrement plébiscitée. Celle-ci figure en effet parmi les pratiques à succès mises en œuvre dans certains espaces de coworking, que les gestionnaires reproduisent dans les leurs, afin d'en augmenter la compétitivité. Elle peut donc être considérée comme leur manifestation concrète.

En ce qui concerne la projection dans le futur, elle permet aux gestionnaires de devancer les faits pour, non pas éviter les risques inévitables de leur vie d'entrepreneurs, mais pour pouvoir évaluer leur utilité et modifier au besoin leurs stratégies. En ce sens, elle rejoint la disposition mentale basée sur la flexibilité et l'organicité que les participants estiment indispensable aux gestionnaires d'espaces de coworking. Ceux-ci doivent de ce fait, continuellement se cultiver pour être au parfum de l'actualité, notamment en matière de gestion et de coworking.

L'apprentissage par l'échec consiste pour les gestionnaires à savoir tirer parti des expériences à première vue négatives qu'ils ont vécues. Il est ainsi fondamentalement lié à la résilience, un état d'esprit basé sur la persévérance qui les pousse à revenir sur leurs pas, afin d'examiner ce qui n'a pas marché et de déterminer dans quelle mesure ils pourront corriger le tir à l'avenir.

Certaines pratiques managériales ci-dessus décrites ont été également recommandées par Amabile et Khaire (2008). Pour elles en effet, les gestionnaires doivent être assez soucieux du bien-être de leurs collaborateurs – ici, les coworkers et éventuellement, leurs cogestionnaires, – pour stimuler leur créativité sans toutefois la commander. À cet effet, ils doivent entre autres : essayer de satisfaire leurs besoins, se souvenir qu'ils ne sont pas les uniques personnes capables d'avoir de bonnes idées, promouvoir la diversité et la collaboration et valoriser l'échec. La figure 5.1 suivante synthétise les conseils que les deux auteures donnent aux gestionnaires dans ce cadre.

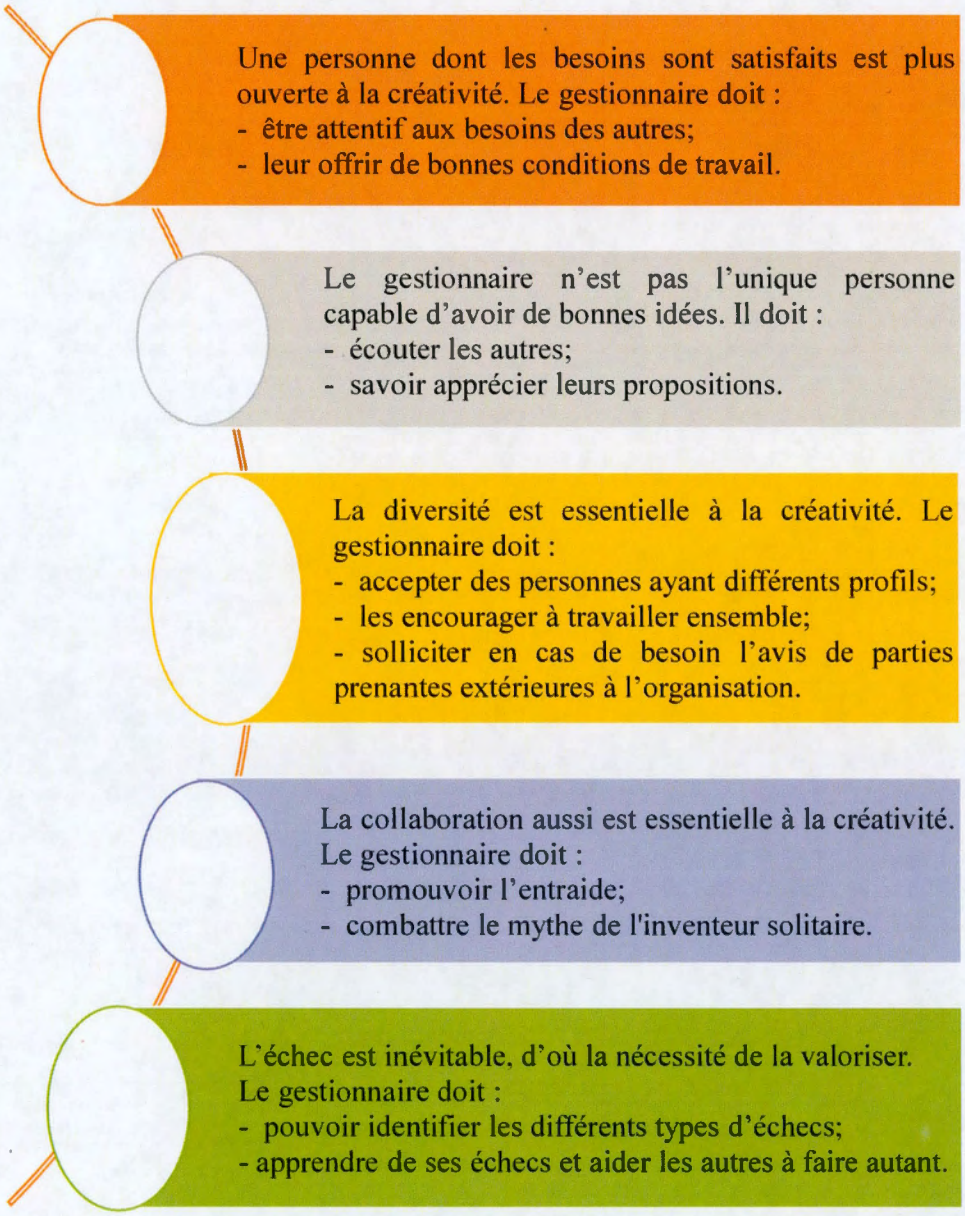


Figure 5.1 Quelques conseils à l'endroit des gestionnaires souhaitant promouvoir une saine créativité organisationnelle. Adapté d'Amabile et Khaire, 2008 : 106-107.

Nous pouvons résumer cette section en disant que le management créatif est selon les participants à notre étude, le management qui correspond aux espaces de coworking, dans une dynamique de promotion de la créativité. Influencé par les qualités des gestionnaires, leur *background* et leur savoir tacite, il reprend essentiellement les mêmes pratiques managériales relatives à la créativité que celles caractérisant le management de la créativité théorisé par Bardin (2006). Ces dernières doivent néanmoins être contextualisées, pour tenir compte du fait que ce sont des organisations composées de plusieurs autres, ce qui donne lieu à des systèmes de créativité multiples et dont les processus s'exécutent différemment. Cette contextualisation permet de retenir les pratiques managériales suivantes : la valorisation des individus, la mise à leur disposition des ressources nécessaires, la reproduction de pratiques à succès telles que la gestion horizontale (en lien avec la transparence et la participation), la projection dans le futur, l'apprentissage par l'échec et la résilience. Ces différentes pratiques sont mises en œuvre par les gestionnaires dans le but d'entretenir la communauté constituée par les acteurs du coworking qui fréquentent leurs espaces. C'est à l'analyse et à la discussion des résultats relatifs à cette communauté que la section 5.4 ci-dessous est dédiée.

5.4 De l'existence d'une communauté dans les espaces de coworking

Dans cette partie, nous interprétons les résultats que nous avons présentés concernant cet axe d'analyse. Pour ce faire, nous traitons, premièrement, du statut de la communauté dans les espaces de coworking, en relation avec la notion de la communauté selon les participants à l'étude et deuxièmement, des facteurs participant à la construction de cette communauté.

5.4.1 Sur le statut de la communauté dans les espaces de coworking

Nos résultats font transparaître que les participants préfèrent communément employer les expressions : équipe, famille, famille entrepreneuriale, comme des alternatives au mot « communauté ».

Cela pourrait se justifier, en ce qui concerne le mot « équipe », par le fait qu'ils envisagent les autres acteurs du coworking fréquentant le même espace qu'eux, comme appartenant à un groupe dont les membres, malgré leurs provenances diverses, travaillent harmonieusement afin d'atteindre des objectifs communs. Une telle vision correspond à la thèse d'après laquelle : *« une équipe est une entité vivante[...]Comme pour les organes, chacun a son rôle permettant d'œuvrer à la production commune[...]L'équipe est une entité constituée de sous-ensembles autonomes[...]ses membres sont des sous-systèmes doués d'intelligence »* (Devillard, 2005 : 3-5). En ce sens, elle paraît plus positive pour les participants que l'idée qu'ils associent au mot communauté.

Quant à la famille, elle symboliserait d'après eux, l'existence de liens forts et uniques basés sur l'entraide entre individus travaillant au sein du même espace de coworking, ainsi que leur capacité à s'exprimer librement, sans crainte de représailles. Cela confirme que la famille est désormais *« fonction des liens tissés au cours du temps et de leur traduction dans l'espace, qu'il soit géographique ou social »* (Bonvalet et Lelièvre, 1995 : 188). Cette perception de la communauté-famille élargit la consonance généralement affectée à la famille nucléaire, légitimant les acteurs du coworking à être ouverts envers leurs pairs et de façon plus générale, à les traiter comme s'ils faisaient réellement partie de leurs proches.

Finalement, nous pouvons lire dans la préférence de certains participants pour l'utilisation de « famille entrepreneuriale », la clairvoyance qu'ils ont par rapport au

fait que, si les acteurs du coworking partageant un même espace forment une famille, les relations entre eux sont avant tout professionnelles. En effet, n'eût été la recherche d'un cadre physique où travailler, qu'il s'agisse d'entrepreneurs autonomes ou de coworkers employés par des entreprises, ils ne se seraient peut-être jamais rencontrés. C'est donc leur condition d'entrepreneurs qui constitue leur premier point de similitude, mais souvent aussi, leur premier sujet de conversation. Par conséquent, ici, faire partie d'une famille entrepreneuriale, ce n'est pas jouir d'une aisance en affaires en raison du legs de parents entrepreneurs qui prédisposerait automatiquement à entreprendre soi-même, comme le pensent certains chercheurs (Albert et Krieger, 2017; Ibanescu et Marchand, 2018; Léger-Jarniou, 2008). C'est plutôt, corrélativement à la considération de la communauté-famille, faire le choix volontaire de constituer un groupe homogène avec d'autres acteurs du coworking, qui sont eux-mêmes des entrepreneurs et avec qui l'on souhaite bâtir des relations d'affaires.

Lorsque nous examinons ces alternatives au mot « communauté », nous relevons que malgré leurs spécificités, elles ont en commun avec lui, la représentation que les participants se font d'un ensemble de personnes unies et solidaires, partageant le même lieu de travail. Elles laissent en outre entrevoir : la présence d'un nombre limité de personnes circonscrit dans un cadre géographique déterminé, celui de l'espace, la poursuite d'objectifs communs et la sélection des membres. Ces conditions correspondent aux caractéristiques de la communauté telle que définie par Paraponaris (2015). Dans la prochaine sous-section, nous revenons sur les facteurs participant à la construction de cette communauté selon les participants, afin de leur attribuer un sens.

5.4.2 Sur les facteurs participant à la construction d'une communauté dans les espaces de coworking

Dans la présente sous-section, nous traitons tour à tour, conformément à nos résultats : de l'importance de la sélection dans l'adhésion aux espaces de coworking, de la place

à accorder à la collaboration et au support personnel dans ces espaces et enfin, de l'influence de l'implication sur la consolidation du sentiment d'appartenance.

5.4.2.1 Importance de la sélection dans l'adhésion aux espaces de coworking

En dépit du fait qu'elle n'est pas présentée de façon péremptoire comme une barrière à l'entrée, cette sélection se réalise insidieusement par les gestionnaires lorsqu'ils reçoivent la candidature d'un potentiel coworker désireux d'établir son bureau dans leurs locaux. Dans le chapitre précédent, nous avons indiqué que les gestionnaires pouvaient sélectionner les coworkers suivant les affinités avec eux ou suivant leur capacité financière. Ces résultats nous permettent aussi de constater que la sélection dans les espaces de coworking peut s'opérer avant ou après l'adhésion aux espaces.

Avant l'adhésion, elle est faite en fonction : des compétences professionnelles, de la capacité financière ou de certains principes en vigueur dans les espaces. Dans ces trois cas, les gestionnaires entérinent ou s'opposent à cette adhésion dès leurs premiers échanges avec les aspirants coworkers. Il peut s'agir de la première visite effectuée par ceux-ci dans les espaces ou de rencontres ultérieures, mais qui se déroulent assez rapidement après ladite visite.

La sélection en fonction des compétences professionnelles peut s'expliquer par le fait que même si les espaces de coworking sont perçus comme des lieux ouverts au ludique, où l'on peut travailler de manière décontractée, les gestionnaires n'accordent pas pour autant, moins de place au professionnalisme de leur clientèle. En discutant lors de leurs tout premiers contacts avec les futurs coworkers, à propos de sujets comme le secteur d'activités dans lequel ils travaillent, leur expertise ou encore leurs réalisations, les gestionnaires essaient de déterminer à quel point leur adhésion peut être utile pour les autres coworkers et pour eux-mêmes, professionnellement parlant. Autrement dit, ils envisagent les opportunités d'affaires qui pourront possiblement en découler. Cette

sélection leur facilite la tâche dans leurs initiatives de mise en relation des coworkers attachée à leur rôle de réseauteurs dont nous parlions dans la précédente section.

La sélection basée sur l'autonomie financière des futurs coworkers peut constituer un véritable frein à leur adhésion. À cet égard, les tarifs relatifs aux forfaits proposés aux coworkers et affichés sur différents supports par les gestionnaires ont un effet assez dissuasif sur les personnes désirant intégrer un espace de coworking, mais qui n'ont pas un budget conséquent. Ces derniers, reconnaissant eux-mêmes qu'ils ne pourront pas faire face à leurs charges locatives, se tournent vers des espaces dont les tarifs sont plus abordables ou sont contraints de continuer à travailler depuis chez eux, en attendant que leur situation s'améliore. Du côté des gestionnaires, certains éléments figurant sur les fiches de renseignements que les aspirants coworkers remplissent lorsqu'ils se rapprochent d'eux et manifestent leur intention d'adhérer aux espaces servent d'indices. Leur nombre d'années d'expérience de travail, les activités qu'ils mènent et leur nombre d'employés au cas où ils dirigeraient leur propre compagnie, peuvent par exemple les aider à évaluer leur stabilité professionnelle et leur rentabilité, afin de décider s'ils les garderont ou non.

Par ailleurs, un principe est une *« norme constituant une référence fondée sur des considérations théoriques, des valeurs sur lesquelles il convient de régler une action ou sa conduite »*[29] (Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales, 2012). Les principes instaurés dans les espaces de coworking sont donc des piliers fondamentaux autour des desquels est bâtie leur charpente même et, ne pas y souscrire constituerait pour les coworkers, un paradoxe avec leur désir d'y adhérer. Il n'est dès lors pas étonnant que les gestionnaires, considérant cet aspect, effectuent également une sélection des coworkers en se basant sur les principes en vigueur dans leurs espaces. Outre les valeurs fondamentales promues par les espaces dont nous avons parlé dans la

[29] Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales. (2012). Principe. Dans *Ortolang : Lexicologie*. Récupéré de https://cnrtl.fr/definition/principe

deuxième section de ce chapitre, nous pouvons citer à ce niveau, les normes relatives au savoir-vivre.

Cependant, contrairement à la sélection en fonction des valeurs qui est faite dès les premiers échanges entre les gestionnaires et les aspirants coworkers, la sélection en fonction du savoir-vivre est faite après l'adhésion aux espaces, après que ceux-ci aient déjà intégré les communautés qui leur sont rattachées. Si les périodes probatoires ou les journées gratuites d'essai (dépendamment des espaces) permettent aux nouveaux coworkers de se faire une meilleure idée des espaces dans leur démarche de magasinage que nous avons évoquée dans la section 5.1 au sujet de la lieuité, elles constituent aussi les périodes par excellence pendant lesquelles les gestionnaires et les autres coworkers les observent et apprennent à mieux les connaître, sur le plan personnel notamment.

La sélection basée sur le respect des principes en vigueur dans les espaces, qu'il s'agisse de leurs valeurs fondamentales ou des normes relatives au savoir-vivre, vise à préserver l'ambiance conviviale favorable à la créativité, que les gestionnaires se donnent l'objectif d'instaurer dans leurs espaces et qu'ils parviennent à atteindre, non sans peine. Si elle n'est pas concluante, ils considèrent comme un élément perturbateur, tout nouveau coworker dont les comportements ne sont pas compatibles avec ceux des autres acteurs du coworking présents qu'ils sont susceptibles d'incommoder ou pire, de contaminer. Pour empêcher le mal de se propager, ils n'hésitent donc pas à se défaire de telles personnes, confirmant ainsi l'importance qu'ils accordent à ce que leur communauté soit réduite et soudée, plutôt que grande, mais sujette à un risque de déstabilisation dû à leur présence.

À la fin de ce paragraphe, nous pouvons retenir que la sélection des coworkers est généralement implicite et se justifie par la nécessité de relations harmonieuses à long terme entre les acteurs du coworking affiliés à un espace donné. Lorsqu'elle est basée sur les compétences professionnelles, elle garantit l'utilité des uns pour les autres, en

ouvrant la porte à des opportunités d'affaires entre eux. Lorsqu'elle est basée sur l'autonomie financière, elle apparaît comme une mesure de prudence de la part des gestionnaires, visant à prévenir d'éventuelles situations d'insolvabilité se rapportant à la couverture des charges locatives des aspirants coworkers. Enfin, lorsque la sélection est relative aux principes en vigueur dans les espaces, elle permet d'entretenir un climat convivial en leur sein. Quand elle est concluante et selon qu'elle ait eu lieu avant leur adhésion ou après une période d'observation suivant celle-ci, ces aspirants coworkers adhèrent à l'espace concerné et/ou intègrent véritablement sa communauté. Sinon, s'ils sont toujours intéressés par le coworking, ils devront recommencer la même démarche auprès d'un autre espace de coworking.

Dans le cas où l'intégration des coworkers se concrétise, les membres de la communauté nouvellement agrandie sont amenés à collaborer et à se supporter. Nous en traitons dans le prochain paragraphe.

5.4.2.2 Place de la collaboration et du support personnel dans les espaces de coworking

Nos résultats nous enseignent que la collaboration est un élément essentiel à la constitution des communautés. Elle naît de l'utilisation de matériels, de services et de lieux communs, corroborant ainsi que les espaces de coworking font partie intégrante des *« Espaces Collaboratifs d'Innovation (ECI) »* (Fabbri *et al.*, 2016 : 5).

De plus, nos résultats nous font relever que la collaboration, qu'elle soit interne (travail sur des projets communs, échanges de services et contrats de services) ou externe (relations entre acteurs du coworking d'espaces différents), est orientée vers le développement de liens professionnels favorisés par la sélection sur la base des affinités liées aux compétences professionnelles dont nous traitions précédemment. Les espaces de coworking permettent donc à leurs principaux acteurs d'accéder à des personnes compétentes au contact desquelles ils peuvent partager leur savoir, mais aussi en

recevoir, de manière à développer de nouvelles connaissances. Ils contribuent par la même occasion, à l'instauration d'un réseau de compétences, ce réseau de pairs que Pierre et Burret (2014) considèrent comme un point commun aux espaces de travail collaboratif et qu'ils jugent indispensable à l'accroissement des activités, ainsi qu'au renforcement des compétences des entrepreneurs. Cela confirme par ailleurs l'idée selon laquelle les espaces de coworking sont des nouveaux lieux d'apprentissage au sens de La plage (2018) ou des communautés d'apprentissage au sens de Dionne *et al.* (2010).

Cependant, il peut arriver que dans ces espaces, le processus d'apprentissage soit enfreint par les situations de rivalité potentielles évoquées par certains participants et qui amènent à penser que la collaboration au travail n'est pas toujours une réalité au sein des espaces de coworking. En effet, les coworkers travailleraient beaucoup plus individuellement, les uns à côté des autres plutôt qu'avec eux, en dépit du discours des gestionnaires et de leur bonne foi (Reille-Baudrin, 2017). Cela constitue une contradiction, si l'on considère que beaucoup de gens qui travaillaient dans des institutions classiques se sont tournés précisément vers les espaces de coworking parce que le climat convivial a déserté ces institutions (Moriset, 2011).

À cause de ce risque de compétition, le soutien personnel que parviennent à nouer les acteurs du coworking peut être considéré comme une bonne alternative aux relations fondées sur la collaboration. De nombreuses études ont démontré qu'il a des effets positifs sur la productivité des personnes (Martin, 2010), sur leur santé mentale (Albert *et al.*, 2010; Cyr *et al.*, 2010) ou sur la socialisation organisationnelle (Delobbe et Vandenberghe, 2000). En effet, se nourrissant de la volonté des uns et des autres de créer une sorte de famille entrepreneuriale, il se manifeste principalement à travers l'écoute, l'entraide, le partage d'expérience et les conseils prodigués. Il leur permet de développer des liens extraprofessionnels qui s'avèrent souvent plus durables et plus solides que les liens professionnels reliés à la collaboration et dans bien des cas, la

bonne entente qu'il garantit conditionne la réalisation de celle-ci, tandis que l'inverse n'est pas systématique. De plus, la collaboration est bien souvent stimulée par la proximité physique entre personnes se côtoyant fréquemment au sein des espaces, ce qui fait que si pour une raison ou une autre, les coworkers par exemple changent d'espace de coworking, ce sont ces liens extraprofessionnels qui les maintiennent unis au reste de la communauté. Il faut par ailleurs noter que tous les acteurs du coworking présents dans un espace ne collaborent pas forcément, même si la possibilité existe. Il peut s'agir d'un choix personnel ou de la conséquence du fait que dans les espaces ouverts à plusieurs corps de métier, les champs d'expertise des coworkers, notamment ceux qui sont employés par des compagnies, ne sont pas complémentaires au point de donner lieu à des relations de collaboration. Ils peuvent néanmoins compter sur le soutien personnel des autres, tout en leur offrant le leur. Pour toutes ces raisons, il semblerait rallier plus de monde que la connectivité professionnelle qui peut découler des différentes formes de collaborations qu'il peut y avoir dans les espaces.

À la fin de ce paragraphe, nous pouvons retenir que la collaboration attachée aux espaces de coworking favorise le développement de liens professionnels entre les acteurs du coworking. Elle permet de qualifier ces espaces, d'espaces collaboratifs et de communautés d'apprentissage, mais peut être mise à mal par la survenance de certaines rivalités. Quant au soutien personnel, il est orienté vers le développement de liens extraprofessionnels qui dépassent le cadre desdits espaces. Il peut aussi déterminer l'établissement des relations de collaboration ou exister en l'absence de celles-ci, ce pourquoi il est davantage recherché.

La collaboration et le soutien personnel entre les acteurs du coworking sont entretenus grâce à leur implication et contribuent à accroître leur sentiment d'appartenance, ce qui laisse présumer d'un lien de causalité entre cette implication et ce sentiment d'appartenance au sein des espaces. Nous consacrons le paragraphe ci-après à son étude.

5.4.2.3 Influence de l'implication sur la consolidation du sentiment d'appartenance

Dans le chapitre précédent, nous avons vu que l'implication se manifestait surtout par la contribution non-structurée de tous, à la vie des espaces de coworking. Elle s'observe notamment à travers : la participation des coworkers à l'organisation d'événements de réseautage, le bénévolat, ainsi que l'association aux décisions et l'invitation à donner des avis.

En tant que l'une des principales voies empruntées par les gestionnaires pour renforcer la communauté au sein de leurs espaces, le réseautage présente des avantages, mais il comporte aussi son lot de contraintes. Il requiert notamment beaucoup d'investissement de leur part afin d'innover sans cesse en termes de sujets, de partenariats et de modalités d'organisation d'événements, pour pouvoir intéresser les coworkers. Quant à ceux-ci, ils doivent témoigner de perspicacité pour faire le suivi des liens qu'ils auraient éventuellement noués à l'occasion.

Les avis n'étant pas unanimes sur le bien-fondé ou l'utilité du réseautage tel qu'il se fait actuellement dans les espaces, nous désignerons tous les événements organisés par les gestionnaires dans une tentative de rassemblement des coworkers, par le vocable : activités de socialisation. Au final, c'est bien de ça qu'il s'agit : offrir aux coworkers le créneau approprié pour qu'ils puissent mieux se connaître, échanger sur leurs différents enjeux, collaborer et ainsi, renforcer leurs liens et leur sentiment d'appartenance à leur communauté. Cependant, pour pouvoir y participer, ils doivent se rendre disponibles, souvent à la fin de leur journée de travail, ce qui n'est pas toujours évident, compte tenu de leur agenda chargé et de leurs responsabilités familiales. Le fait que certains d'entre eux, pour cette raison, considèrent lesdites activités comme excessives ou consommatrices de temps, au point d'en arriver à se questionner sur la part du travail et du social au sein des espaces de coworking, nous amène à réfléchir sur la conception du travail dans lesdits espaces.

En effet, la ludification des nouveaux lieux de travail dont ils font partie est bénéfique sur bien des plans pour les travailleurs. Mais il est important, notamment en ce qui concerne les activités de socialisation, qu'elles se déroulent sans avoir pour conséquence un débalancement des dimensions subjective, collective et objective du travail décrites par Gomez (2013). On a en effet l'impression que les gestionnaires d'espaces mettent beaucoup l'accent sur l'implication individuelle des coworkers (à consonance subjective) et sur le développement de leurs relations humaines (à consonance collective). Elles sont toutes deux favorisées par l'organisation de ces activités et tendent à prendre le pas sur leur performance, autrement dit, à la dimension objective de leur travail qui est ainsi affectée. Pour ces différentes raisons, les réseaux que permettent de créer les espaces de coworking à partir des activités de socialisation ne rejoignent pas toujours les intérêts des coworkers et peuvent donc s'avérer stériles et hypocrites, quand bien même le pré-marché culturel fait par eux avant leur adhésion s'est avéré concluant. Nous déduisons donc à ce niveau, l'hypocrisie et la stérilité de la socialisation caractérisant parfois ces espaces et qui est susceptible d'avoir un impact négatif sur le sentiment d'appartenance des coworkers.

Le cas le plus probant de la manifestation du sentiment d'appartenance des acteurs du coworking que nous avons relaté dans le chapitre précédent, en lien avec les activités de socialisation, est relatif à l'organisation d'un mariage dans un espace de coworking. Les acteurs du coworking de l'espace concerné se sont beaucoup impliqués à l'occasion, parce qu'ils se sentaient intéressés et parce que l'événement étant spécial, il ne se reproduirait pas chaque jour et donc, leur participation active à son succès n'allait sûrement pas empiéter leur travail. Nous n'avons pas toujours entendu ou vécu sur le terrain des histoires aussi singulières. Mais, ce témoignage-là nous donne quand même une idée assez claire de l'attachement de certains coworkers envers les autres membres de leur communauté et de la force de leur sentiment d'appartenance aux espaces dans lesquels ils exercent leurs activités. Accordant un prix inimaginable à ces derniers, ils décident en conséquence d'en faire le théâtre de faits marquants de leur vie

personnelle. Ce genre d'illustration du sentiment d'appartenance participe aussi à n'en point douter, à la constitution de la communauté de vie évoquée par Lessard (1990) et au rétrécissement de la distance longtemps considérée comme nécessaire à maintenir, entre espace de vie privée et espace de vie professionnelle des travailleurs.

Le bénévolat est une deuxième voie possible d'implication à la disposition des acteurs du coworking. 50 % des travailleurs Canadiens auraient fait du bénévolat au cours de l'année 2010 (Vézina et Crompton, 2012). Cela rend compte d'une tendance nationale que les acteurs du coworking régionaux semblent vouloir conforter. Au Québec en effet, le bénévolat est gouverné par des valeurs et est la traduction concrète d'un engagement social libre, responsable, mais surtout gratuit de la part de personnes désireuses de contribuer positivement à la société. C'est un échange parce que malgré la gratuité qui le caractérise, il est profitable à la fois pour les bénévoles et pour les bénéficiaires de leurs bonnes actions (Thibault *et al.*, 2007). C'est peut-être ce qui justifie sa popularité. Le bénévolat peut se faire seul ou en groupe, de manière régulière ou occasionnelle, les bénéficiaires pouvant être des individus ou des organismes. Nos résultats font état de deux catégories d'actions bénévoles.

Les premières sont menées en groupe par les gestionnaires et les coworkers, occasionnellement et à l'extérieur des espaces de coworking, au profit d'organismes. Dans ce cas, ils sont récompensés par la satisfaction qu'ils éprouvent d'avoir aidé d'autres personnes. Quant aux secondes, elles sont menées individuellement par les coworkers, de façon plus régulière, à l'intérieur et au profit de ces espaces. Leur récompense ici, c'est de jouir sans rien débourser, de services qui leur auraient été autrement facturés.

Quelle que soit la forme qu'elle revêt, l'implication des acteurs du coworking d'un espace donné dans des activités de bénévolat témoigne de leur volonté d'investir leur temps et leur personne en faveur d'une cause qui leur tient à cœur. Par ailleurs, *« [les*

bénévoles] ne font pas seulement exécuter, ils vivent une expérience et leur contribution va au-delà de la tâche accomplie. Les bénévoles créent des liens » (Thibault *et al.*, 2007 : 45). En réalisant du bénévolat dans le cadre de leurs espaces de travail, les acteurs du coworking élargissent donc le champ de leurs aventures collectives avec les autres membres de leur communauté et se rapprochent davantage d'eux, ce qui renforce leur sentiment d'appartenance.

L'association aux décisions et l'invitation à donner des avis est la troisième forme d'implication dans les espaces de coworking qui ressort de nos résultats. Elle est, pour les acteurs du coworking sollicités, synonyme de reconnaissance, autrement dit, la manifestation d'une certaine considération et de la gratitude des gestionnaires envers eux, pour leur contribution à la vitalité des espaces.

Selon Gernet et Dejours (2009), lorsque la reconnaissance provient de la clientèle, des supérieurs ou des employés situés dans une position hiérarchiquement inférieure à celle du travailleur concerné, comme un témoignage de l'intérêt indéniable de la tâche accomplie, elle se réfère au jugement d'utilité. Celle-ci peut être d'ordre social, technique ou économique. Par contre, quand la reconnaissance est liée au bon accomplissement de ladite tâche ou à la bonne facture du livrable produit, il s'agit d'un jugement de beauté. Dans les deux cas, les auteurs affirment que bénéficier de reconnaissance sur le plan professionnel aide l'individu à trouver du sens au travail accompli. Au contraire, ne pas en avoir peut lui être dommageable, au point de l'atteindre dans son identité. Même s'il n'existe pas de hiérarchie à proprement parler dans les espaces de coworking, nous pourrions rapprocher la reconnaissance liée au jugement d'utilité, de la gratitude exprimée en paroles ou en actes par les gestionnaires envers les coworkers, pour leur contribution à la vie des communautés ou simplement pour leur présence. La reconnaissance reposant sur un jugement de beauté correspondrait alors à la reconnaissance entre coworkers, de leur professionnalisme dans le cadre de leurs rapports de collaboration ou de leur travail en général.

La reconnaissance est perçue par les coworkers comme allant de pair avec l'écoute. Cela se justifie certainement par le fait que quand ils voient dans leurs gestionnaires, des personnes attentives à leurs propos et prêtes à leur accorder du temps, ils s'impliquent davantage dans leurs communautés. Se sentant valorisés, ils leur donnent, ainsi qu'aux autres membres, leurs avis relativement à leurs divers enjeux et ceci, de manière spontanée. Les rapports collectifs au sein des espaces de coworking se trouvent de ce fait améliorés, ce qui augmente leur sentiment d'appartenance.

L'effet contraire peut aussi être observé. Cela se produit quand par exemple, les gestionnaires s'abstiennent de donner à leurs éventuels cogestionnaires et à leurs coworkers, certaines informations essentielles ou ne justifient pas leurs prises de décisions, lorsque ces dernières ne sont pas prises en les associant. Un tel comportement s'apparente, d'après Ebrahimi (2013), à de la dissimulation des connaissances vis-à-vis des collaborateurs et relève d'un management peu orthodoxe. Il vise à renforcer la position des gestionnaires au sein de l'organisation et ne peut que nuire à cette dernière. Dans un espace de coworking, cela peut avoir pour conséquence, l'identification des personnes non sollicitées à des sous-groupes ou à des cliques, que nous avons rapportée dans nos résultats. Cet aspect interpelle entre autres, les notions de cultures et de sous-cultures propres aux théories du comportement du consommateur. Selon ces théories, le choix des biens et services par un consommateur est généralement influencé par les recommandations ou les réserves émises par des personnes avec qui il partage les mêmes valeurs, dans le cadre de groupements pouvant être qualifiés de cultures ou sous-cultures, à cause de leurs valeurs, de leur taille ou de leur critère d'indentification dans la société (Brée, 2012). À l'échelle des espaces de coworking, cela peut conduire à une scission entre la communauté (culture) et les sous-groupes et cliques constitués (sous-cultures), dont les membres agiraient désormais conformément à leurs propres principes et non plus par rapport à ceux qui régissent l'ensemble de la communauté. Celle-ci s'en trouverait déstabilisée et sa survie, menacée par les tensions et l'anarchie qui émergeraient inévitablement.

À la fin de ce paragraphe consacré à l'influence de l'implication sur la consolidation du sentiment d'appartenance, nous pouvons retenir, en ce qui concerne l'organisation des activités de socialisation, que lorsqu'elles prennent le pas sur le travail effectué par les coworkers, elles entrainent un débalancement des dimensions subjective, collective et objective de ce travail, ce qui suscite un manque d'intérêt de leur part, ainsi que l'hypocrisie et la stérilité de la socialisation dans les espaces de coworking. Cependant, lorsque ces activités n'affectent pas ledit travail, elles coïncident avec les intérêts des participants qui s'impliquent effectivement dans leur communauté. Cet engouement à s'impliquer s'observe aussi concernant le bénévolat dans les espaces, parce que les acteurs du coworking ressentent l'utilité des actions qu'ils posent et en tirent réciproquement un bénéfice. Enfin, être associés aux décisions et être invités à donner leur avis constitue pour les coworkers et éventuellement les cogestionnaires, un signe de reconnaissance de la part des gestionnaires, ce qui les amène à s'impliquer davantage. Ces différentes formes d'implication ont pour effet de consolider leur sentiment d'appartenance. Tel qu'il est vécu dans les espaces de coworking concernés par notre étude, celui-ci s'apparente au sens de la communauté *(sense of community)* théorisé par Garrett *et al.* (2017), ce sentiment des coworkers, qui reflète leur attachement à leur espace et envers les autres personnes avec qui ils le partagent, dont nous avons traité dans notre premier chapitre. Parmi les trois voies possibles proposées par les auteurs pour le développer, il semblerait que dans notre cas, les participants recourent à l'*engaging* ou à l'*encountering*, suivant qu'ils s'impliquent ou non dans la vie des espaces.

Dans cette section, nous avons en premier lieu questionné le statut de la communauté dans les espaces de coworking afin de faire émerger le sens que lui attribuent les acteurs du coworking, au-delà des expressions alternatives qu'ils utilisent pour la désigner. Nous avons ainsi découvert qu'elle est fondamentalement considérée comme un ensemble de personnes unies et solidaires, partageant le même lieu de travail. En deuxième lieu, nous avons démontré qu'elle ne se construit pas au hasard des

circonstances, mais qu'elle est générée par une sélection rigoureuse, basée sur la volonté des gestionnaires d'offrir des espaces harmonieux, se prêtant à la collaboration et au support personnel entre les membres. Ces deux éléments favorisent, respectivement, l'entretien de liens professionnels, lorsque l'hypocrisie et la stérilité de la socialisation ne sont pas observées dans ces espaces et l'entretien de liens extraprofessionnels qui parfois, dépassent le cadre des espaces qui les ont vus germer. Ces différents liens, en se développant, font des communautés présentes dans les espaces, des communautés d'apprentissage et de vie. Ils se nourrissent de l'implication des membres, qui consolide leur sentiment d'appartenance et participe ainsi au renforcement desdites communautés. Les échanges entre eux, nous l'avons souligné à plusieurs reprises, contribuent à la créativité organisationnelle dans les espaces de coworking. Nous traitons dans la prochaine section, des faces cachées de cette créativité, telle qu'elle est expérimentée en leur sein.

5.5 Des faces cachées de la créativité relevées dans les espaces de coworking

Dans le but de répondre à notre principale question de recherche qui, rappelons-le, est : Quelles sont les faces cachées du management en matière de créativité dans les espaces de coworking?, nous interprétons dans cette partie, au regard de la littérature, les résultats obtenus par rapport à chacun de nos sous-axes d'analyse relatifs à ce point. Pour ce faire et compte tenu de la transversalité de ce dernier axe d'analyse, nous nous référons aussi au développement que nous avons fait dans les quatre premières sections du présent chapitre. Nous mentionnons ainsi leurs points saillants pouvant nous permettre d'étayer l'explication de nos résultats ayant trait respectivement : à l'injonction à la créativité, au subtil contrôle managérial, à la considération ou non du coworking comme un effet de mode, aux mythes rationnels contextuels liés à la créativité dans les espaces de coworking et à la précarité financière des acteurs du coworking.

5.5.1 L'injonction à la créativité dans le quotidien des espaces

Le premier volet que nous avons abordé dans le chapitre précédent à ce sujet, c'est l'obligation de créer dans les espaces de coworking. Nos résultats laissent transparaître que la créativité ne peut être exigée par une personne autre que celle qui crée, elle ne peut être le fruit d'un ordre auquel on répond. S'il est vrai que le contexte influence la créativité, comme l'affirment plusieurs auteurs (Garrett *et al.*, 2015; Lee, 2016; Moriset, 2011) et aussi la quasi-totalité des participants, pour ces derniers, il ne la commande pas, les gestionnaires non plus. Faire preuve de créativité dans l'exécution d'une tâche reste subtile et ne peut être dicté par eux. Le fait que les participants conçoivent la créativité comme une valeur d'abord individuelle basée sur la liberté, peut aussi expliquer leur refus catégorique de l'existence d'une injonction à la créativité de la part des gestionnaires d'espaces de coworking. Celle-ci équivaut semble-t-il, à une attitude de commandement qui les contraindrait à être créatifs. Or, *« la créativité s'exprime souvent de façon fortuite et ne peut être anticipée par les gestionnaires »* (Robinson et Stern, 1997 : 43 [Notre traduction]).

Dans les espaces de coworking concernés par notre étude, c'est plutôt la forte suggestion de collaboration de leur part qui est ressentie les coworkers. En effet, dans leur démarche de promotion de la créativité dans leurs espaces, les gestionnaires adoptent à cet égard, consciemment ou non, un style de management orienté vers sa recherche qui peut avoir des répercussions parfois déplorables. L'une d'entre elles, c'est le fait que la collaboration et la coopération soient imposées aux coworkers comme corollaires à la créativité et facteurs de succès. Cela est parfois dichotomique avec la vie en organisation qui, en fonction des tâches exécutées, ne répond pas toujours à ces valeurs certes louables, mais qui ne produisent pas le résultat escompté quand elles sont expérimentées sous forme d'injonctions (Saussois, 2012).

Nous parlerons donc plutôt d'injonction à la socialisation, qui est aussi une forme de néo-paternalisme. Nous avions déjà évoqué ce terme relativement à l'influence des gestionnaires sur le sens-du-lieu que les coworkers associent aux espaces de coworking, mais ici, le néo-paternalisme traduit leur désir d'offrir à ces derniers, le cadre dans lequel ils assouviront leur soif de collaboration. Concrètement, il s'agit d'une invitation au mouvement qui se manifeste à travers leur participation aux activités de socialisation régulièrement organisées à leur intention. Cette intervention managériale qui se veut bienveillante, est parfois vécue par certains coworkers comme de l'infantilisation ou de la socialisation excessive de leur lieu de travail tel que dit dans la section précédente. Elle peut être aussi expérimentée par eux comme un impératif, comme si les gestionnaires leur forçaient un peu la main en mettant en avant les connexions qu'ils pourraient établir à l'occasion et ceci, pour les amener à collaborer avec les autres. Elle suscite par ailleurs, la question du libre-arbitre dont jouissent les coworkers sur leur lieu de travail, car s'il est vrai que quasiment tous ont fait le choix d'adhérer aux espaces pour socialiser avec d'autres, il est aussi vrai que la socialisation peut se faire simplement à travers les conversations informelles dans les aires de travail, les regards ou sourires échangés dans la cuisine, les couloirs ou les parkings des espaces, sans que forcément des activités plus formelles ne soient organisées par les gestionnaires.

Le second aspect de l'injonction à la créativité qui apparaît dans nos résultats, c'est la nécessité d'être créatif dans les espaces de coworking, une nécessité qui est tout autant réfutée par certains participants à notre étude, que l'obligation d'y créer. Leur position à cet égard peut sembler être en contradiction avec leur valorisation de la créativité entrepreneuriale, mais tel n'est pas le cas. En effet, les gestionnaires ont la responsabilité de gérer efficacement leurs espaces en adoptant, comme nous l'avons décrit dans la troisième section du présent chapitre, un management foncièrement différent de celui qui convenait aux espaces de travail traditionnels, avec les exigences qui vont avec. Quant aux coworkers qui sont majoritairement des travailleurs

autonomes, ils doivent eux aussi se démarquer dans la conduite de leurs activités professionnelles, afin qu'elles puissent prospérer. Ces deux groupes d'entrepreneurs doivent donc sans cesse être créatifs en inventant de nouvelles manières de faire, de nouveaux produits, de nouvelles activités, pour fournir des biens et/ou services intéressants à leur clientèle et ainsi, perpétuer leurs organisations. Cependant, ils perçoivent cette créativité comme une adresse naturelle, un maillon indispensable intimement lié à l'exercice de leurs fonctions, plutôt que comme une obligation. Nous lisons donc dans leurs comportements, une certaine injonction à la créativité entrepreneuriale. Celle-ci doit donc être comprise comme une créativité inhérente à leur statut d'entrepreneurs. C'est l'internalisation d'une pression personnelle à créer dans la société contemporaine, une pression à laquelle les acteurs du coworking se soumettent volontairement, afin de relever leurs différents enjeux professionnels. C'est une stimulation intérieure dont l'efficacité requiert de leur part, selon Lerch *et al.* (2015), de faire preuve de résilience, d'efficience et de prise de risque.

En résumé, deux idées essentielles émergent de cette sous-section. La première, c'est que, dans les espaces de coworking qui font l'objet de notre étude, nous assistons à de l'injonction à la socialisation de la part des gestionnaires. Par le biais des activités qu'ils organisent, ils espèrent voir les coworkers nouer des relations de collaboration avec les autres membres de leur communauté, ce qui peut donner lieu à des échanges favorisant la créativité. Il serait logique ici de rapprocher l'injonction à la socialisation, de l'hypocrisie et de la stérilité de la socialisation abordées dans la section 5.4, parce que si cette socialisation entre les acteurs du coworking est hypocrite et stérile, c'est justement à cause de son caractère injonctif. La deuxième idée essentielle de cette sous-section, c'est que la créativité n'est pas vécue dans ces espaces comme une injonction au sens de de Paoli *et al.* (2017) d'après qui, les gestionnaires s'attendraient systématiquement à une forte créativité de la part des coworkers. Elle y est plutôt vécue comme une faculté innée, aussi bien chez ceux-ci que chez les gestionnaires, en

référence à la créativité entrepreneuriale. Nous en déduisons l'injonction à la créativité entrepreneuriale dans les espaces de coworking.

Selon de Paoli *et al.* (2017), le risque d'injonction à la créativité induirait un autre, celui du subtil contrôle managérial. Dans la sous-section ci-après, nous analysons et discutons nos résultats portant sur ce sujet.

5.5.2 Le subtil contrôle managérial dans le quotidien des espaces

Nos résultats font état de l'absence d'un contrôle managérial dans les espaces de coworking. Elle se justifie premièrement par le fait qu'un tel contrôle serait contradictoire avec l'essence même du coworking qui promeut l'aplanissement des paliers hiérarchiques, le « penser horizontal ». Les gestionnaires, même s'ils gèrent les espaces de coworking, ne sont en réalité pas les supérieurs hiérarchiques des coworkers. Ces espaces constituent une agrégation d'organisations autonomes où, le gestionnaire apparaît beaucoup plus comme un coordinateur externe du bon déroulement de la vie quotidienne, que comme un chef d'entreprise traditionnelle réglementairement investi d'un pouvoir de régulation et de contrôle envers ses employés. Les rapports entre ceux-ci sont généralement empreints d'une certaine subordination des seconds au premier. Dans les espaces de coworking au contraire, les relations entre gestionnaires et coworkers, comme nous l'avons déjà mentionné, sont des relations de collaboration regroupant le travail sur des projets communs, les échanges de services et les contrats de services. Cela confirme la thèse selon laquelle il est dorénavant question de liberté plutôt que de domination, dans les relations professionnelles caractérisant les organisations (Lallement, 2008).

Deuxièmement, le contrôle managérial, rappelons-le, consiste de la part des gestionnaires, à manipuler la subjectivité des travailleurs, dans une expectative de créativité (de Paoli *et al.*, 2017). Or, les acteurs du coworking contestent la possibilité

d'une telle manipulation au sein des espaces, la créativité étant avant tout le fait même du sujet créatif. Les gestionnaires se contentent donc de mettre en place les conditions nécessaires pour favoriser la créativité selon la représentation qu'ils s'en font, mais sans plus. Ils n'exercent sur les coworkers aucune forme de pression, ils leur proposent juste un contexte physique, où l'esprit peut aisément se laisser aller à la sérendipité et un contexte social dans lequel ils s'enrichissent de la créativité des autres, pour faire éclore la leur, qu'ils partagent à leur tour, avec eux. Cela semble bien confirmer l'idée que *« the key [to make intentionally undertake creative action] is to motivate employees so that they feel encouraged to take risks, break out if routine, safe ways of doings things, and generate novel activity »* (Shalley, 2008 : 156).

Au total, pour promouvoir la créativité organisationnelle dans leurs espaces de coworking, les gestionnaires doivent être dans une logique de motivation, plutôt que de contrôle des coworkers, ce dont nos résultats montrent qu'ils sont bien conscients. La troisième face cachée de la créativité dont nous avons cherché à vérifier la véracité sur le terrain est relative à l'effet de mode attaché au coworking. Nos résultats sur ce point laissent entrevoir qu'il ne s'agit pas d'un phénomène ponctuel et que par conséquent, les espaces qui lui sont dédiés devraient être considérés comme une tendance pérenne. Nous les analysons et les discutons dans la prochaine sous-section.

5.5.3 Les espaces de coworking : une tendance pérenne

D'après nos résultats, la pérennité de cette tendance serait premièrement assurée par l'extension du coworking aux entreprises classiques. Celle-ci se lit notamment à travers les modifications qu'elles effectuent sur le plan immobilier. En reproduisant dans leurs locaux, des configurations pouvant être considérées comme typiques des espaces de coworking, elles entérinent leur succès et contribuent à ce que certains participants appellent un « changement de culture ». Au titre de ces configurations, nous faisons référence ici à tout ce qui permet la flexibilité spatiale de ces espaces, à leur décoration,

aux objets et éléments naturels qui les caractérisent et dont la présence, garantie par les gestionnaires, a un impact positif sur le bien-être et la créativité des individus (de Paoli et Ropo, 2017; Dul et Ceylan, 2011; Hasbi et Welté, 2017; Meinel *et al.*, 2017; Startway, 2016; Waters-Lynch *et al.*, 2016).

D'après nous cependant, relativement aux dispositions à caractère collaboratif prises, il conviendrait de prendre garde à certaines problématiques soulevées pas les aires ouvertes de ces espaces, que nous avons abordées dans le présent document. Leur usage expose en effet les coworkers à de la nuisance sonore ou à de multiples sollicitations, ce qui peut freiner à la fois leur productivité et leur créativité. Cela relance le débat concernant la présence de lieux favorisant l'isolement et de lieux dédiés aux échanges au sein des espaces (Boyer, 2012; Kristensen, 2004; Leclercq-Vandelannoitte et Isaac, 2016).

La pérennité de la tendance associée aux espaces de coworking se justifierait deuxièmement par la réponse du coworking aux besoins des travailleurs. Les gestionnaires, tel que nous l'avons rapporté, mettent en avant dans leur discours, que la fréquentation de leurs espaces pourrait accroître la créativité des coworkers, c'est un fait que nous avons relevé. On pourrait considérer ce postulat comme une mode qui s'incruste dans celle attachée à l'expansion du phénomène du coworking en lui-même, que Moriset (2017) justifie par sa nouveauté. Mais pendant nos enquêtes, si les participants ont reconnu que le coworking est plutôt à la page de nos jours, ils ont unanimement fait état de ce que cette mode n'était pas passagère, elle est là pour rester, en raison notamment des différents changements qui s'opèrent dans le monde du travail. Les entreprises sont plus portées à laisser leurs employés travailler en dèhors de leurs murs. Quand ils intègrent les espaces de coworking, mis à part les bénéfices que leurs dirigeants en tirent sur le plan économique grâce à la réduction de leurs charges (Moriset, 2014), ces derniers sont rassurés du fait qu'ils jouiront des conditions minimales requises pour bien travailler (environnement agréable, bonne connexion

internet, équipement informatique, espace de restauration, etc.) Ils ont également la conviction qu'ils rencontreront ainsi d'autres personnes au contact desquelles, par le biais des échanges, leur créativité sera décuplée et leur productivité, accrue. C'est ce même espoir que nourrissent les travailleurs autonomes et autres personnes qui décident de leur propre chef de faire des espaces de coworking, leurs lieux de travail. Ces derniers semblent ainsi avoir de beaux jours devant eux.

Enfin, en lien avec ce deuxième point, la pérennité des espaces de coworking serait assurée par la préservation de leur essence communautaire. À ce sujet, pour ne pas répéter les idées développées dans notre section 5.4, nous dirons simplement qu'en plus d'être des organisations permettant aux coworkers de disposer d'un endroit où travailler, les espaces de coworking représentent pour leurs acteurs, des lieux où ils peuvent faire communauté avec d'autres.

Renvoyant à l'étymologie même du mot, ces deux aspects devraient être considérés comme les deux faces d'une unique médaille. Ce deuxième aspect revêt une importance capitale pour les gestionnaires participant à notre étude, au point qu'ils envisagent que sans lui, les espaces disparaitraient. C'est sans doute la raison pour laquelle ils exhortent leurs pairs à ne pas le perdre de vue, en se laissant embarquer par la réalisation de profits à tout prix car pour eux, ces attitudes sont contradictoires.

De tout ce qui précède, nous retenons que trois principaux éléments conditionnent la pérennité des espaces de coworking. Le premier, c'est l'extension du coworking aux entreprises classiques qui sont notamment séduites par les caractéristiques physiques desdits espaces. Le deuxième, c'est la réponse de ceux-ci aux besoins des travailleurs, à la quête non seulement, de commodités matérielles facilement accessibles pour exercer leurs activités, mais aussi d'échanges, de créativité et de productivité. Le troisième, c'est la nécessité de préserver l'essence communautaire des espaces de coworking qui apparaît comme le cœur de leur succès.

S'il est vrai que ces espaces répondent à de réels besoins de la population active et que cela assure en partie leur pérennité, nous pensons qu'il est souhaitable que leurs utilisateurs, notamment les coworkers, soient mis au fait des mythes rationnels relatifs à la créativité les entourant. Notre prochaine sous-section porte sur l'interprétation de ceux qui ressortent de nos résultats et qui ont été mentionnés dans le chapitre précédent.

5.5.4 Les mythes rationnels contextuels liés à la créativité

Les mythes véhiculés grâce aux discours des gestionnaires alimentent chez leur auditoire, une représentation mentale idéalisée des espaces de coworking, confirmant le fait que :

> Myths are not just inanimate stories; they are very real in the sense that they are actively shaped and reproduced by individuals who may genuinely believe in them or not, for different reasons, and in the context of networks that form supportive coalitions[...]myths contribute to shaping the ways people see and act in the world (Venot et Veldwisch, 2017: 11).

Nous interprétons dans les prochaines lignes, nos résultats relatifs à l'existence dans les espaces de coworking : du mythe des espaces de coworking garants de créativité, du mythe de la créativité artistique, du mythe de la diversité, du mythe du « comme à la maison » et du mythe du bien-être au travail.

5.5.4.1 Le mythe des espaces de coworking garants de créativité

Dans le quotidien des espaces, la créativité oscille entre manifestation et distanciation de la part des acteurs du coworking. Les gestionnaires mettent en avant le fait que fréquenter leurs espaces garantirait la créativité des coworkers, une tactique d'attrait destinée à convaincre les personnes hésitant toujours à faire le pas vers le coworking et celles qui n'ont pas encore précisément décidé de l'espace dans lequel elles s'installeraient. Ce message est aussi utilisé en vue de fidéliser les anciens coworkers. Mais il s'agit là d'un mirage.

En effet, les petites actions posées ici et là, dont l'imbrication engendre à terme les conditions des organisations créatrices de Robinson et Stern (2000) prévalent largement au sein des espaces, plus que l'usage du vocable créativité lui-même.

Par ailleurs, malgré le fait que les gestionnaires mettent en place dans leurs espaces, les conditions favorables à la créativité et que de nombreux coworkers y adhèrent entre autres, pour pouvoir en bénéficier, certains acteurs du coworking sont dubitatifs vis-à-vis de la créativité, considérant que la fréquentation de ces espaces ne la garantit pas forcément.

Cela nous amène à emprunter l'image rattachée aux conceptions du travail selon Dejours (2014) et ainsi, proposer deux sortes de créativité qui se côtoient dans les espaces de coworking : la créativité prescrite et la créativité vécue. La créativité prescrite suppose des prescriptions édictées par les gestionnaires et qui sont véhiculées à travers leur discours ou des prescriptions générales. Celles-ci englobent les pensées de groupe, les idées généralement acceptées dans le milieu du coworking. Quant à la créativité vécue, elle est effectivement le lot des acteurs du coworking. C'est d'elle qu'il est question lorsqu'ils évoquent la créativité entrepreneuriale. Telle que conçue par Amabile (1997), Lerch *et al.* (2015) ou Warnier *et al.* (2016), cette créativité fait appel à la réactivité des entrepreneurs, elle est nécessaire pour répondre le plus adéquatement possible et de manière innovante à leurs enjeux. Elle couvre également d'après nous, le concept de la *practised creativity* qui consiste à faire preuve d'habiletés et de compétences créatives dans l'exercice de ses activités professionnelles (DiLiello et Houghton, 2008).

Pour résumer ce paragraphe, nous avançons que le mythe des espaces de coworking garants de créativité traduit une réalité plus profonde : l'existence de la créativité prescrite, *versus* la créativité vécue dans ces espaces. La première provient des propos des gestionnaires et de ceux qui concernent le milieu du coworking en général. La

seconde se réfère à la créativité qu'expérimentent à la fois les gestionnaires et les coworkers, la créativité entrepreneuriale. Le deuxième mythe rationnel ressortant de nos résultats, c'est le mythe de la créativité artistique. Nous nous y intéressons dans notre prochain paragraphe.

5.5.4.2 Le mythe de la créativité artistique

En affirmant que la créativité n'est pas obligatoirement artistique, certains participants, d'une part, contredisent l'idée que : *« la créativité proprement humaine est artistique, car elle vise le dépassement de soi »* (Aden, 2009 : 173). D'autre part, ils font implicitement allusion à une étroite relation entre la créativité et l'appartenance au monde des artistes. Si elle n'est pas reliée à l'art, d'où vient alors la nécessité de la définir par rapport à celle-ci, à l'instar d'un paramètre essentiel par rapport auquel il faudrait à chaque fois la positionner? Ce faisant, ils recourent donc quasi-systématiquement à l'univers artistique pour penser la créativité, établissant ainsi un référentiel de comparaison entre cette dernière et l'art. Nous y voyons la prédominance dans leur esprit, d'une certaine représentation des artistes comme étant des modèles parfaits de personnes créatives.

Par ailleurs, en ce qui concerne la majorité des autres acteurs du coworking participant à notre étude, ceux pour lesquels la créativité est un art accessible attestent que toutes les personnes sans exception pourraient être considérées comme des artistes, même si ce n'est pas leur statut officiel. Ils valident par la même occasion, la position d'Aden (2009) sus-évoquée. Quant aux acteurs du coworking pour qui les personnes créatives interviennent dans la communication, dans le visuel ou dans des domaines connexes, ils sont dans la même logique que Florida (2014) et Stolarick *et al.* (2005). Ces auteurs pensent en effet que la forte densité d'une zone en personnes travaillant dans de tels domaines, a une influence positive plus élevée sur sa vie socioéconomique que celle qui est observée lorsqu'il s'agit des autres domaines d'activités. Ainsi, que le mot artiste soit utilisé pour désigner tout le monde ou seulement un nombre réduit de

personnes, il a l'air de conférer aux yeux de cette majorité, une espèce de légitimation en matière de créativité. Selon Andreasen (2012), il s'agirait d'un stéréotype qui a pour conséquence de faire croire aux gens qu'il existe un fossé entre créativité et sciences, ce qui ne serait pas le cas entre créativité et art. L'auteur attire l'attention sur le fait qu'une telle vision est erronée, parce que le processus de créativité serait identique chez les scientifiques et chez les artistes.

Ces deux perceptions participent à la perpétuation du mythe de la créativité artistique dans les espaces de coworking. La deuxième en particulier (la légitimation du statut créatif des artistes), est également partagée au sein de la population en général où, bien avant l'avènement des espaces de coworking et même en dehors du cadre professionnel, il était courant d'entendre dire que les artistes sont des personnes créatives. Elle est d'ailleurs répandue jusqu'à nos jours et semble puiser sa substance de la conception de la créativité comme résultat évoquée dans notre cadre conceptuel (Ford, 1999; Jones, 1972; Mnisri et Nagati, 2012; Walters, 1965). L'œuvre réalisée par celui que l'on estime être un artiste constituerait la preuve tangible de sa créativité. Cela nous amène à avancer que le mythe de la créativité artistique a été transposé de la mémoire populaire aux espaces de coworking.

De ce paragraphe portant sur le mythe de la créativité artistique, nous pouvons retenir que dans les espaces de coworking, les artistes sont considérés comme des personnes créatives par excellence. C'est une idée qui a été transposée de la mémoire collective auxdits espaces, mais qui ne tient pas compte du fait que la créativité n'est réductible à aucun sous-groupe professionnel, elle est universelle : *« all employees in an organisation can produce novel and potentially useful ideas »* (Dul et Ceylan, 2011 : 13). Un autre mythe lié à la créativité dans les espaces de coworking que nous avons relevé est la promotion de la diversité Qu'en est-il concrètement?

5.5.4.3 Le mythe de la diversité

Selon nos résultats, il se manifeste par les homogénéités professionnelle, socioculturelle et sexuelle dans les espaces de coworking. Il est d'essence à la fois rationnelle, tel que décrit dans notre cadre conceptuel (Dandoy, 2018), mais aussi irrationnelle.

Cet aspect irrationnel a notamment trait à l'homogénéité professionnelle. Le fait que tous les espaces concernés par notre étude soient spécialisés, s'intéressant davantage à un domaine plutôt qu'à un autre renvoie en effet à la pensée magique : « *magical thinking generally provides a way to promote meaning and understanding of the many baffling events that occurs in the world* » (Rozin et Neneroff, 2002 : 216). Selon ces auteurs, par contagion, en adhérant aux espaces où se trouvent des personnes de leur corporation, les travailleurs s'acclimateraient mieux, puisque partageant le même espace de travail que d'autres qui sont censés vivre les mêmes enjeux qu'eux. Il en serait de même pour les nouveaux coworkers si l'on suit la logique des gestionnaires qui le justifient par le fait qu'entre personnes partageant des préoccupations similaires, on se comprend mieux. *Quid* alors de l'ouverture à l'autre, intervenant dans un secteur d'activités différent du sien, chère aux promoteurs des nouvelles formes d'organisation du travail? Celle-ci ne devrait pas d'après nous se limiter uniquement au fait que les gestionnaires ou les entreprises-membres invitent parfois d'autres membres ou le personnel ou encore, des personnes extérieures aux espaces de coworking, à expressément donner leur avis concernant des projets ou le mode de fonctionnement en cours. Nous avons déjà souligné les effets positifs qui pouvaient en être tirés en termes d'implication dans ces espaces.

Nous pourrions ici aussi nous intéresser aux dynamiques de sous-groupes et de cliques susceptibles d'émerger dans les espaces de coworking. Ils constituent un autre point incohérent au regard de la diversité prônée par les espaces et renvoient à la notion de club développée par Michel (2018) qui se réfère à « *une construction collective mettant*

en relation des individus et un groupement fermé marqué par l'entre-soi » (Michel, 2018 : 233). La mise en relation peut être lue à travers non seulement le partage d'un espace géographique commun (comme par exemple, dans le cadre de nos recherches, les bureaux partagés ou les aires ouvertes des espaces de coworking), mais aussi, l'entretien de liens professionnels et extraprofessionnels, ce qui génère une certaine intimité. Quant à l'entre-soi, il se rapporte au fait que les membres des clubs en contexte organisationnel ont tendance à se replier sur eux, excluant ceux qui n'en font pas partie. Se considérant comme pairs, ils collaborent uniquement entre eux et construisent ainsi une sorte de rempart inaccessible qui les isole des autres. Cette fermeture peut être particulièrement préjudiciable à la créativité des acteurs du coworking, puisqu'ils se privent de ce que les non-membres pourraient leur apporter s'ils adhéraient aux espaces et si des échanges pouvaient s'effectuer entre eux.

Par ailleurs, si du côté des gestionnaires, beaucoup allèguent que la présence d'une communauté multiple et variée est une condition essentielle pour la créativité organisationnelle et si par ailleurs, on note de plus en plus une mixité de langues, d'origines et de genres, l'on est en droit de se questionner concernant les homogénéités socioculturelle et sexuelle caractérisant les espaces de coworking. Dans la même lignée, Tremblay (2018)[30] avait aussi remarqué que la tendance dominante dans les espaces de coworking de la province en dehors de Montréal est celle du coworker homme – blanc. Mais il ressort de nos résultats, que les espaces présents dans la métropole n'échappent pas à ce constat. Cela pourrait être dû au fait que certaines personnes désireuses de faire du coworking, mais se sentant freinées par la barrière des homogénéités socioculturelle et sexuelle qui caractérisent lesdits espaces,

[30] Consulter : Teste, C. (2018). Coworking. Sommes-nous en train de réinventer le travail? *L'itinéraire*, *25*(19), 13-15, pour plus de détails concernant toutes les références faites à Tremblay (2018) dans le présent document.

n'entreprennent pas de démarche en ce sens, ce qui contribue à accentuer le phénomène.

Soulignons que même dans les sociétés européennes, parmi les causes possibles de discrimination dans le monde professionnel et dans la société en général, *« l'origine ethno-socio-culturelle est la catégorie la plus sensible et donc, la plus difficile à traiter »* (Partoune *et al.*, 2010 : 12). Pour ces deux auteurs, la prise en compte du genre constitue elle aussi un véritable enjeu sociétal. Ils estiment qu'elle soulève des questions qui ont un impact sur celles relevant des autres formes de diversité, dont entre autres, les différences générationnelles et les différences d'origines ci-dessus mentionnées. Les discriminations liées aux origines et au genre peuvent s'expliquer par les stéréotypes et les préjugés dont l'être humain ne peut se défaire, parce qu'ils lui permettent non seulement, de protéger son territoire et lui-même contre l'inconnu, mais aussi, d'opérer des catégorisations indispensables pour comprendre ce qui ne lui est pas familier. Cependant, il est souhaitable que l'éducation à la diversité soit généralisée à toutes les sphères de la population. Elle favoriserait l'inclusion des personnes immigrantes grâce à la valorisation de leurs compétences, en plus de les aider à bien s'intégrer socialement dans leur pays d'accueil. Elle contribuerait aussi à l'inclusion des personnes habituellement mises à l'écart en raison de leurs spécificités sexuelles (Partoune *et al.*, 2010). Dans le contexte québécois, pour essayer de contrebalancer les homogénéités socioculturelle et sexuelle, certains espaces de coworking proposent un système de solidarité permettant à des mécènes de couvrir pendant une période donnée, le loyer de certains porteurs de projets en phase initiale issus de la diversité (Teste, 2018).

De tout ce qui précède, nous pouvons retenir que la diversité peut être mise à mal au sein des espaces de coworking. L'homogénéité professionnelle empêche les travailleurs non représentatifs de leurs domaines de spécialisation d'y adhérer. Quant à l'homogénéité socioculturelle et à l'homogénéité sexuelle, elles empêchent elles aussi

les personnes issues des diversités liées respectivement à leurs origines socioculturelles et à leurs genres, d'adhérer aux espaces de coworking. Ces trois formes d'homogénéité conduisent ainsi à la clubbisation, autrement dit, à *« un processus de mise en place d'un club »* (Michel, 2017 : 104) dans ces espaces, les rendant inaccessibles à une partie de la population pourtant compétente et dont l'adhésion pourrait être bénéfique pour l'ensemble des membres de leurs communautés. Il serait donc souhaitable pour y remédier, que les gestionnaires fassent davantage d'efforts en matière d'inclusion, que ceux qui ont déjà cours dans certains espaces de coworking de la province. Des initiatives telles que l'éducation de la société à la diversité proposée par Partoune *et al.* (2010), produiraient aussi certainement des effets positifs sur les espaces et contribueraient à y résorber à terme, le mythe de la diversité.

Le paragraphe suivant est consacré à l'analyse et à la discussion des résultats relatifs aux mythes du *« comme à la maison »* et du bien-être au travail, les derniers mythes rationnels que nous avons identifiés au cours de nos recherches de terrain, relativement à la créativité dans les espaces de coworking.

5.5.4.4 Les mythes du *« comme à la maison »* et du bien-être au travail

Nos résultats concernant ces deux mythes font ressortir les points communs, en relation avec les motivations qui les sous-tendent et leurs manifestations, attestant qu'ils peuvent être combinés (Dandoy, 2018). C'est la raison pour laquelle nous les traitons ensemble, mais ils demeurent distincts.

Ils sont véhiculés par les gestionnaires qui présentent l'expérimentation des sentiments du « comme à la maison » et du bien-être au travail, comme consécutive à la fréquentation de leurs espaces et l'associent à la créativité qui leur est attachée. Ils nourrissent ainsi, leur désir d'attirer un grand nombre de coworkers potentiels. Ils sont aussi véhiculés par les coworkers-ambassadeurs qui aident les gestionnaires à les propager. Ils se présentent comme des prototypes de personnes vivant cette expérience,

qui se sentent comme chez elles, qui ressentent le bien-être au travail et qui par conséquent, bénéficient de la créativité associée aux espaces de coworking. Nous en déduisons que les mythes du « comme à la maison » et du bien-être au travail sont entretenus par les gestionnaires, à des fins stratégiques (Dandoy, 2018), puisqu'ils constituent une tactique d'approche de leur clientèle et par les coworkers, à des fins performatives, puisqu'ils contribuent à la préservation d'un univers particulier (Denis, 2006).

Cependant, ces mythes peuvent donner lieu à plusieurs désillusions. Nous en avons relevé trois possibles, la première étant commune aux deux mythes et les deux dernières, propres à chacun d'eux. La désillusion commune a trait au fait que les sentiments du « comme à la maison » et du bien-être au travail sont parfois obstrués par le respect strict de certaines règles en vigueur dans les espaces. Celles-ci sont souvent édictées dans le but de garantir leur fonctionnement harmonieux et le bien vivre-ensemble, en évitant le désordre qu'engendrerait le fait que chacun agisse comme bon lui semble. Mais, certaines apparaissent comme des freins à la liberté d'action et de façon plus générale, aux libertés individuelles dont on a l'impression que les coworkers jouissent mieux quand ils sont vraiment chez eux ou quand leur bien-être n'y est pas assujetti. Cela advient notamment quand lesdites règles organisent dans le détail certains de leurs faits, gestes et déplacements ou enserrent leur usage des équipements dans des contraintes temporelles.

La deuxième désillusion est en lien avec le mythe du « comme à la maison ». Elle peut se manifester lors de la constatation par les coworkers au fil du temps, de la grande différence entre les caractéristiques physiques relevant de l'aménagement attractif des espaces (décoration, *design*, cherté des matériaux, etc.) qu'ils fréquentent et celles de leurs maisons. Dandoy (2018) aussi a souligné cette exacerbation de la réalité. Nous pensons qu'elle peut avoir pour conséquence, le risque que les espaces soient impersonnels, annihilant ainsi les efforts des gestionnaires qui mettent précisément tout

en œuvre pour qu'ils invitent aux mêmes ressentis que les maisons qui elles, par essence, portent une touche personnelle.

La troisième désillusion que nous mentionnons ici est en lien avec le mythe du bien-être au travail. Les différentes conditions mises en œuvre par les gestionnaires pour que les membres de leurs communautés puissent se sentir bien en travaillant ne sont pas neutres. Des installations permettant la flexibilité spatiale des espaces, aux séances de yoga, en passant par le *coaching*, elles donnent l'impression de protéger les acteurs du coworking contre l'expérimentation de tout sentiment contraire. Cependant, nous le savons, la vie des travailleurs, qu'ils soient autonomes ou employés par des compagnies, n'est pas de tout repos. Elle est faite d'une part, de joies et de succès et d'autre part, de déceptions, d'échecs et de peines. Entretenir constamment dans les espaces un climat de plénitude, où tout semble marcher comme sur des roulettes les enferme dans une sorte de bulle et ne leur donne pas le temps de s'apitoyer sur les événements malheureux pouvant survenir dans leur parcours. C'est ce qu'insinue Dandoy (2018), lorsqu'elle parle d'*« injonctions au bonheur qui sont d'autant plus paradoxales qu'elles semblent limiter le droit à l'émotion négative »* (Dandoy, 2018 : 8). Cela opère un clivage net entre les différentes facettes de leur vie : leurs joies, *versus* leurs peines; leur vie quand ils sont dans les espaces, *versus* leur vie quand ils n'y sont pas. Ce clivage ne leur rend pas service car en réalité, il s'agit d'éléments indissociables qui les définissent.

Dans le présent paragraphe, nous avons montré que les mythes du « comme à la maison » et du bien-être au travail sont propagés à des fins stratégiques et performatives, selon leur auteur. Nous avons également mis en lumière les désillusions auxquelles ils peuvent donner lieu. En ce qui concerne les deux mythes, il s'agit de la restriction des libertés individuelles. Le mythe du « comme à la maison » comporte pour sa part, comme désillusion possible, l'exacerbation dans les espaces de coworking des caractéristiques physiques des logements résidentiels, ce qui peut rendre les

espaces impersonnels. Quant au mythe du bien-être au travail, il peut être assorti d'une désillusion liée à la manifestation d'injonctions au bonheur, susceptibles d'opérer un clivage entre les différentes facettes pourtant indissociables de la vie des acteurs du coworking.

La présente sous-section a été pour nous, l'occasion de débattre des mythes rationnels relatifs à la créativité que nous avons identifiés dans les espaces de coworking approchés. Le premier mythe : la créativité prescrite, *versus* la créativité vécue, est une reformulation du mythe des espaces de coworking garants de créativité qu'elle restitue mieux. Il renvoie à l'existence d'une créativité proclamée qui est différente de la créativité réellement expérimentée dans les espaces de coworking. Le deuxième mythe, c'est le mythe de la créativité artistique. Il ne tient pas compte de l'universalité de la créativité. Le troisième mythe, le mythe de la diversité, conduit à la clubbisation des espaces de coworking. Le quatrième mythe, c'est le mythe du « comme à la maison ». Il rend compte de l'exacerbation par les gestionnaires des caractéristiques physiques des logements résidentiels, ce qui peut rendre les espaces de coworking impersonnels. Finalement, le cinquième mythe relevé est le mythe du bien-être au travail. Tout comme le mythe du « comme à la maison », il couve des freins aux libertés individuelles, mais de façon particulière, il est la manifestation d'injonctions au bonheur qui ne témoignent pas des différentes facettes de la vie des acteurs du coworking.

Toutefois, puisqu'il provient d'une représentation sociale populaire et qu'il n'est pas exclusivement perpétué dans les espaces de coworking, le mythe de la créativité artistique n'est pas problématique dans le cadre de notre étude. Il ne crée en effet pas particulièrement d'attentes inadéquates ou de désillusions en relation avec la créativité chez les acteurs du coworking. Par conséquent, nous retenons pour la suite de nos travaux, relativement aux mythes rationnels contextuels liés à la créativité : la créativité prescrite, *versus* la créativité vécue dans les espaces de coworking, le mythe de la

diversité, le mythe du « comme à la maison » et le mythe du bien-être au travail. Ces mythes nous semblent les plus pertinents au regard des résultats obtenus. La dernière face cachée de la créativité qui ressort de nos recherches empiriques est relative à la précarité financière. C'est sur elle que porte la sous-section ci-dessous.

5.5.5 La précarité financière dans les espaces coworking

Nos résultats montrent que le risque de précarité financière est une réalité dans les espaces de coworking. À l'intérieur de ceux-ci, nous l'avons vu, diverses tactiques sont employées autant par les coworkers, que par les gestionnaires pour y remédier, confirmant l'idée de Moriset (2014) selon laquelle les acteurs du coworking y sont tous exposés.

Nos résultats nous révèlent aussi que chez les premiers, elle est principalement causée par l'insuccès de leurs activités professionnelles. Cela renvoie, en ce qui concerne les coworkers travailleurs autonomes, à la question de la véritable motivation qui les anime lorsqu'ils adhèrent aux espaces de coworking. Selon Tremblay (2018), cette adhésion n'est pas forcément liée à une préférence; elle peut donc les conduire à une situation de précarité si elle ne repose pas sur de bonnes bases. Elle peut faire suite, comme nous l'avons souligné dans la sous-section 4.1.3, à une tentative infructueuse d'obtention d'emploi salarié qui aurait pu garantir aux personnes concernées une retraite paisible. Pour Tremblay (2018) donc, une telle tentative ne certifie pas qu'elles agiront activement en vue de l'obtention d'une clientèle fidèle ou même sans cesse renouvelée, susceptible de leur assurer leur gagne-pain. Dans ce cas, leur motivation n'est en effet pas aussi grande que si elles choisissaient de leur plein gré rompre avec le travail de type conventionnel pour embrasser le coworking, ce qui influence leur acharnement au travail, la qualité de celui-ci et par suite, la soutenabilité de leurs activités. Fayolle (2011) qualifie ce groupe de travailleurs autonomes, de *Necessity Entrepreneurs,* des

entrepreneurs dont les organisations sont la plupart du temps vouées à l'échec parce qu'ils ne peuvent pas vraiment négocier et parce qu'ils manquent de ressources.

En ce qui concerne les gestionnaires, leur précarité financière serait induite par celle des coworkers et par la fragilité du modèle d'affaires de leurs espaces. Selon Chesbrough et Rosenbloom (2002), le modèle d'affaires est un moyen qui permet à l'entreprise de déterminer comment elle peut créer de la valeur pour ses clients et, le bon modèle d'affaires, c'est celui qui garantit le succès de l'entreprise. Or, le modèle d'affaires des espaces de coworking, tel qu'il se présente communément de nos jours dans la région du Grand Montréal, est bâti autour de la location de postes de travail et de salles de conférence. Par conséquent, sa non viabilité peut être due à une mauvaise appréciation par les gestionnaires de la capacité de création de valeur de leurs espaces. C'est certainement la prise de conscience de cette mauvaise appréciation qui explique que plusieurs d'entre eux recourent désormais à l'hybridation du modèle d'affaires de leurs espaces afin d'en garantir la rentabilité financière. Le *coliving*, les partenariats et les subventions font partie des sources de revenus additionnelles qu'ils exploitent dans ce cadre.

La fragilité du modèle d'affaires ne se limite pourtant pas aux gestionnaires d'espaces. C'est un risque également encouru par les coworkers lorsqu'ils établissent le leur, qu'ils soient travailleurs autonomes ou entreprises-membres des espaces de coworking, étant donné qu'ils représentent tous des organisations. Il peut ainsi expliquer l'insuccès de leurs activités professionnelles et donc, leur précarité financière. La morosité du contexte économique semblerait être elle aussi, une cause commune de la précarité financière des acteurs du coworking de façon générale. Elle traduit une situation de crise, un ralentissement général de l'activité économique devant permettre l'enrichissement d'une population. Elle est influencée par l'offre de biens et services, les exportations, l'ouverture du marché, la valeur de la monnaie, etc. (Poloz, 2014).

À la fin de cette sous-section, nous pouvons retenir que la précarité financière des coworkers peut prendre racine dans leur motivation à adhérer aux espaces si celle-ci n'est pas profonde, si elle relève plus d'une nécessité d'échapper à l'instabilité de l'emploi que de leur propre volonté. Elle est à la base de celle des gestionnaires, tout comme la fragilité du modèle d'affaires de leurs espaces, qu'ils essaient de contrecarrer en recourant à l'hybridation de leur modèle d'affaires. Par ailleurs, La fragilité du modèle d'affaires et la morosité du contexte économique apparaissent comme des facteurs pouvant entraîner la précarité financière des deux catégories d'acteurs du coworking. En les examinant de près, nous nous rendons compte qu'ils sont indépendants de la motivation des individus et qu'ils échappent à leur contrôle. Ainsi, la précarité financière n'est pas spécifiquement rattachée au fait que les gestionnaires adoptent des pratiques visant à promouvoir un climat de créativité organisationnelle au sein de leurs espaces et au regard desquelles, elle constituerait un paradoxe. Elle peut être causée par des éléments sur lesquels les acteurs du coworking n'ont pas une emprise unidimensionnelle. Par conséquent, il serait convenable de soustraire aussi ce risque du lot des faces cachées de la créativité relevées dans les espaces de coworking.

En revanche, la performance financière est une constante dans les organisations. Elle est fortement influencée par la représentation mauvaise ou bonne qu'on s'en fait, ce pourquoi elles attachent du prix à bâtir et entretenir celle-ci. La préservation de cette bonne représentation serait assurée grâce à l'hypocrisie managériale, encore appelée hypocrisie organisationnelle, qui trouve sa raison d'être dans le manque de concordance courant entre : les idées des dirigeants et leurs actions d'une part, entre leurs décisions et leurs actions d'autre part et enfin, entre les intérêts des individus appartenant à différents groupes appelés à collaborer dans le cadre organisationnel. L'hypocrisie organisationnelle permet donc finalement de garantir le bien-fondé de l'existence des organisations et leur image de marque auprès de leurs diverses parties prenantes. En raison des attentes et de la pression de l'environnement, bon nombre d'organisations sont en situation d'hypocrisie managériale, quand bien même elles

adoptent un mode de gestion scrupuleux (Dumez, 2017; Geoffroy, 2012, rappelant la thèse de Brunsson à ce sujet). Dans le cadre précis des espaces de coworking, cette contrainte venant de l'environnement se traduit par la recherche de la part des coworkers, d'un endroit propice à la créativité. Quant à la gestion scrupuleuse, on pourrait la rapprocher du management créatif dont tant de participants à l'étude ont vanté les mérites *(Voir 5.3.2)*. On peut donc faire cas ici, de la nécessité éprouvée par les gestionnaires, de performer en permanence le rôle du succès pour préserver leur réputation dans leurs espaces, ce qui peut être considéré comme une espèce de *faking* dans un monde se disant authentique.

Dans la présente section, nous avons étudié chacune des faces cachées de la créativité dans les espaces de coworking issues de nos résultats, afin d'évaluer la correspondance de ceux-ci avec la littérature. Ainsi, nous avons pu déterminer au sujet de l'injonction à la créativité, que les espaces de coworking sont en réalité caractérisés par : l'injonction à la socialisation (néo-paternalisme), l'hypocrisie et la stérilité de cette socialisation et l'injonction à la créativité entrepreneuriale. Nous avons en outre constaté que le subtil contrôle managérial est absent des espaces de coworking. Quant à la considération ou non du coworking comme un effet de mode, nous avons montré comment son extension aux entreprises classiques, la réponse des espaces de coworking aux besoins des travailleurs et la préservation de leur essence communautaire peuvent contribuer à pérenniser la tendance qui leur est associée. Par ailleurs, les principaux mythes rationnels contextuels liés à la créativité dans ces espaces qui ont émergé de nos analyses et discussions sont : la créativité prescrite, *versus* la créativité vécue, le mythe de la diversité, le mythe du « comme à la maison » et le mythe du bien-être au travail. Enfin, étant donné que la précarité financière des acteurs du coworking ne constitue pas un enjeu par rapport à la promotion de la créativité organisationnelle dans les espaces et qu'elle n'est pas spécifiquement liée à ceux-ci, nous l'avons soustrait des faces cachées de la créativité initialement identifiées. Cependant, elle renvoie à la performance financière des organisations qui

leur est indissociable et qui conduit les gestionnaires au *faking* dans un monde se disant authentique.

Les différentes analyses et discussions que nous avons faites jusque-là concernant les résultats obtenus sur le terrain par rapport à nos axes d'analyse, nous inspirent des réflexions dont nous présentons la synthèse dans la section ci-après.

5.6 Synthèse de l'interprétation des résultats obtenus

Compte tenu de tout ce qui précède, nous formulons le postulat suivant :

Les transformations du monde du travail se sont entre autres accompagnées : d'une quête de flexibilité chez les travailleurs, de la liberté du choix du lieu de travail, de la ludification de la vie au travail et de l'instabilité des emplois. Dans le courant des nouvelles formes organisationnelles, sont alors apparus les espaces de coworking, des organisations dont le modèle d'affaires est généralement hybride et qui sont considérées comme une bonne alternative aux bureaux conventionnels. Leur formule, en raison notamment de leurs caractéristiques physiques attractives, séduit les entreprises classiques, auxquelles le coworking s'étend de plus en plus. Ils répondent en outre aux besoins des travailleurs, qu'ils possèdent une expérience antérieure dans les structures conventionnelles ou qu'ils soient de nouveaux venus sur le marché de l'emploi, en termes de commodités matérielles facilement accessibles, d'échanges, de créativité, etc. Ces éléments, combinés à la préservation par les gestionnaires de l'essence communautaire des espaces de coworking, contribuent à pérenniser la tendance qui leur est associée.

Afin d'accroître le taux de fréquentation de leurs espaces et de consolider par la même occasion leur place dans le paysage socio-économique de la région du Grand Montréal, les gestionnaires diffusent un discours axé sur la valorisation des espaces ou sur la

couverture des attentes des futurs coworkers. Dans le premier cas, grâce à l'esthétisme ou au symbolisme, ils présentent leurs espaces comme favorisant la créativité. Dans le second cas, ils mettent en exergue l'accomplissement professionnel (les opportunités d'affaires) et l'accomplissement social. Ne nous leurrons cependant pas : ce n'est pas tous ceux qui appliquent pour adhérer à un espace de coworking qui sont éligibles; les gestionnaires ont leur mot à dire, puisqu'ils opèrent une plus ou moins discrète sélection. L'aboutissement positif de ce processus consiste en l'adhésion volontaire des coworkers réceptifs aux messages de charme contenus dans le discours managérial qui est diffusé par le biais de canaux de type hors média comme les réseaux sociaux, le courriel, le référencement et le contact direct. Ils choisissent un espace en tenant parfois compte de critères additionnels comme la centralité du lieu ou leur ressenti en ce lieu, éléments relatifs à la lieuité, ou encore leur désir de se lancer en entrepreneuriat, etc. Nous insistons ici sur le choix opéré par les coworkers, car il fait écho à la liberté du choix du lieu de travail associée aux transformations du monde du travail.

Concurremment à leur discours, les gestionnaires d'espaces de coworking adoptent des pratiques managériales relevant du management créatif, qui consiste en une contextualisation du management de la créativité théorisé par Bardin (2006). Ces pratiques sont influencées par leurs qualités, ainsi que par leur *background* et le savoir tacite qu'ils acquièrent en étant à la tête des espaces. Il s'agit principalement de : la valorisation des individus, la mise à leur disposition des ressources nécessaires, la projection dans le futur, l'apprentissage par l'échec et la résilience. Soulignons que le management créatif intègre la reproduction par les gestionnaires de pratiques à succès d'autres organisations qu'ils estiment être des modèles en matière d'approche managériale. La gestion horizontale en est un exemple. Il est par ailleurs important de noter que si le management créatif permet d'accroître la créativité des acteurs du coworking, il requiert aussi des gestionnaires d'être créatifs pour pouvoir véritablement le mettre en œuvre. Cela confirme l'idée selon laquelle le gestionnaire d'un espace de coworking créatif doit lui-même faire preuve de créativité (Avranches, 2017).

Le discours et les pratiques ci-dessus décrits gouvernent le quotidien de la communauté constituée dans chacun de ces espaces, communauté dont l'animation par les gestionnaires l'affecte d'une singularité qui se manifeste à travers le rayonnement desdits espaces dans une « niche ». Partageant les valeurs promues par leur espace de coworking, les membres d'une communauté donnée entretiennent des relations basées sur la collaboration et le soutien personnel. Cela crée des liens entre eux, les amène à s'impliquer davantage et consolide leur sentiment d'appartenance. Ils se sentent alors comme faisant partie d'une équipe ou d'une famille, qu'ils qualifient parfois d'entrepreneuriale. Dans le cas inverse, lorsqu'ils ne se sentent pas impliqués, on assiste à la cohabitation de plusieurs sous-cultures ne partageant pas les mêmes intérêts, ce qui fragilise ce sentiment d'appartenance.

Les communautés des différents espaces ont une chose en commun : les activités de socialisation qui font bon gré, mal gré, des adeptes parmi les coworkers. Elles favorisent leur émulation lorsqu'elles rejoignent les intérêts de leurs membres et contribuent par ce truchement, à la créativité dans ces espaces. Celle-ci y est perçue dans une approche humaine, c'est-à-dire qu'elle vise l'épanouissement de l'homme. Elle est d'abord considérée comme une capacité personnelle à penser en dehors de la boîte, mais son caractère organisationnel se façonne à partir des échanges et de la confrontation des idées entre les acteurs du coworking. Ces derniers valorisent particulièrement la créativité entrepreneuriale qui consiste selon eux, à identifier des solutions pertinentes pour régler les divers problèmes qu'ils rencontrent en tant qu'entrepreneurs.

Ces différents éléments nous ont permis d'identifier huit principales faces cachées relatives à la créativité dans les espaces de coworking :

- l'injonction à la socialisation (néo-paternalisme);
- l'hypocrisie et la stérilité de la socialisation;
- l'injonction à la créativité entrepreneuriale,

- la créativité prescrite, *versus* la créativité vécue;
- le mythe de la diversité (clubbisation);
- le mythe du « comme à la maison »;
- le mythe du bien-être au travail;
- le *faking* dans un monde se disant authentique.

Nous remarquons que l'une de ces faces cachées, l'injonction à la créativité entrepreneuriale, peut être à l'origine des autres, qui peuvent être réparties en deux groupes, selon que cette injonction prend une forme communautaire ou une forme individuelle. En effet, aussi bien la socialisation que la diversité promues dans les espaces de coworking dans une démarche d'encouragement de la créativité entrepreneuriale, sont rattachées à la communauté. Les faces cachées relatives à la créativité qui leur sont liées, à savoir : l'injonction à la socialisation (néo-paternalisme), l'hypocrisie et la stérilité de la socialisation et le mythe de la diversité (clubbisation) résultent donc d'une certaine pression extérieure inconsciemment exercée par les gestionnaires. Cette dernière à laquelle sont soumis les coworkers, les pousse à créer dans une dynamique de groupe, grâce à des interactions collectives et donc, en étant soutenus par les autres membres de cette communauté. Nous considérons de ce fait ces trois premières faces cachées comme relevant d'une injonction communautaire à la créativité entrepreneuriale. Il convient par ailleurs de souligner qu'elles renforcent les transformations du monde du travail où prennent naissance les espaces de coworking, à travers l'extension de la notion de collègues au-delà des frontières des compagnies et l'intervention concomitante de deux gestionnaires sur le lieu de travail.

L'extension de la notion de collègues au-delà des frontières des compagnies traduit l'idée que désormais, les collègues ne sont plus uniquement des travailleurs provenant de la même organisation, ce sont aussi des personnes travaillant dans le même espace de coworking. Au fil du temps, puisqu'elles se côtoient et établissent des liens, les frontières implicitement érigées entre elles à cause de leurs origines organisationnelles

diverses en arrivent à être brouillées, si bien qu'il est difficile pour un non habitué des lieux de s'en apercevoir, tandis que pour elles, celui-ci passe pour un intrus.

Quant à l'intervention concomitante de deux gestionnaires sur le lieu de travail, elle rend compte du fait que la présence d'un gestionnaire d'espace de coworking n'éclipse pas celle des personnes gérant les compagnies dont les salariés font partie des coworkers. Les espaces de coworking sont structurés de telle manière que ceux-ci entretiennent des relations horizontales avec le premier qui, tel que nous l'avons rapporté, coordonne la vie au sein de l'espace concerné. Ils sont par contre rattachés aux seconds qui sont leurs supérieurs hiérarchiques, par un lien de subordination, les différentes organisations (l'espace de coworking et les autres compagnies présentes) demeurant bien distinctes.

En ce qui concerne : la créativité prescrite *versus* la créativité vécue, le mythe du « comme à la maison », le mythe du bien-être au travail et le *faking* dans un monde se disant authentique, ces faces cachées de la créativité relèvent plutôt de la personne même de l'individu. Expérimentées autant par les gestionnaires d'espaces que par les coworkers, elles renvoient à leurs aspirations profondes en termes de créativité et de performance et à la façon dont elles les vivent sur leur lieu de travail. Nous les relions par conséquent à une injonction individuelle à la créativité entrepreneuriale, en tant que celle-ci procède de la volonté du sujet concerné, sans qu'il n'y ait besoin d'aucune intervention extérieure. Les faces cachées de la créativité appartenant à ce deuxième groupe influencent également les transformations du monde du travail, notamment par ce qu'on pourrait qualifier d'humanisation intéressée des rapports professionnels. En effet, nous l'avons signifié, outre le fait de rechercher la créativité et l'accomplissement social en ces lieux où ils passent la majorité de leur temps, les coworkers recherchent surtout l'accomplissement professionnel (des opportunités d'affaires), donc des collaborateurs, des gens avec qui ils peuvent travailler ensemble sur des projets et qui peuvent servir d'intermédiaires entre de potentiels partenaires financiers et eux. Nourrir

une telle expectative par rapport aux avantages pécuniaires qui pourraient découler de leur fréquentation des espaces de coworking constitue alors pour eux, un argument non négligeable justifiant leur ouverture aux relations cordiales avec les autres acteurs du coworking, des relations garantes d'échanges fructueux, favorables à la créativité.

Nous illustrons notre postulat à travers le modèle suivant (Figure 5.2), relatif au management créatif applicable aux espaces de coworking de la région du Grand Montréal dans le contexte actuel.

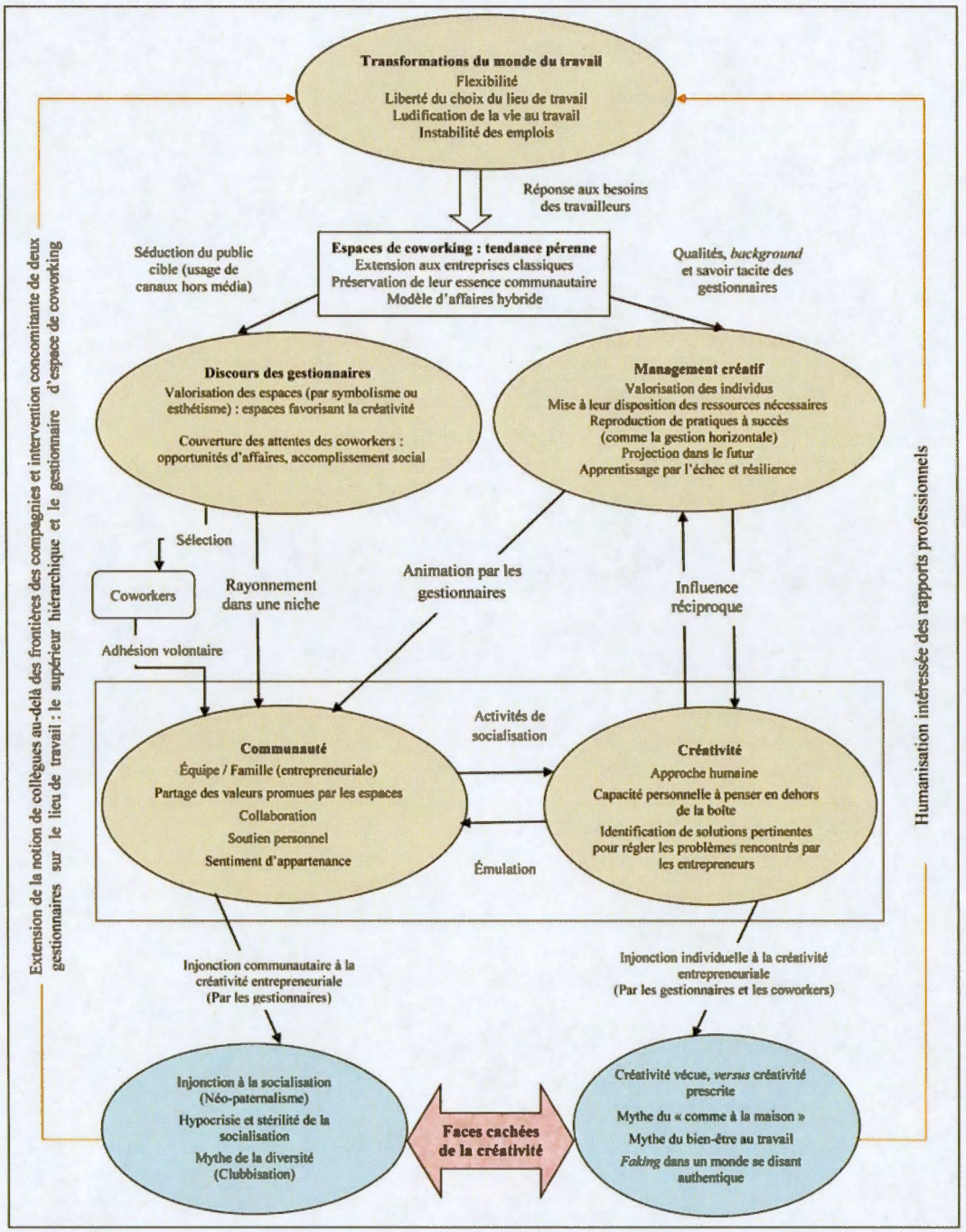


Figure 5.2 Modèle de management créatif applicable aux espaces de coworking de la région du Grand Montréal

En guise de conclusion à cette section, nous répondrons à notre principale question de recherche et à ses sous-questions.

En ce qui concerne notre première sous-question de recherche dont le libellé est : En quoi le discours managérial entourant la créativité dans les espaces de coworking est-il en phase avec la réalité?, nous avançons que ce discours est l'une des tentatives mises en œuvre par les gestionnaires pour influencer les futurs coworkers dans le choix d'un espace de travail. Il constitue pour eux un avantage concurrentiel, dans la mesure où l'argumentation qui le fonde leur permet de présenter leur espace comme celui qui leur convient le mieux. En cela, il compte parmi les discours rationalistes tels que décrits par Vaara et Tienari (2002). Qu'il soit orienté vers la valorisation des espaces ou vers la couverture des attentes des futurs coworkers, il est véhiculé à des fins stratégiques ou performatives et vise à terme la créativité. Celle-ci y occupe une place de choix, les gestionnaires se référant à elle comme un trait distinctif sur lequel ils s'appuient pour « vendre » leurs espaces. Pour s'assurer de la concrétiser, ils mettent l'accent sur la création de conditions favorables à un climat propice à la créativité, telles que : les caractéristiques physiques desdits espaces qui, en raison de leur influence sur la lieuité, peuvent ouvrir à la sérendipité; l'organisation des activités de socialisation et l'encouragement des échanges fructueux pouvant en découler. En cela, ce discours est en phase avec la réalité. Cependant, ils n'y parviennent pas toujours, à cause des problèmes qui minent parfois les communautés des espaces de coworking, comme les éventuelles compétitions ou encore, l'hypocrisie et la stérilité de la socialisation qui peuvent être des freins à la créativité. La contradiction majeure que nous relevons concernant le discours managérial entourant la créativité dans les espaces de coworking est liée à l'existence simultanée en leur sein, de la créativité prescrite, censée être expérimentée par les acteurs du coworking grâce à leur fréquentation de ces espaces et de la créativité vécue par eux sur le terrain, comme une capacité naturelle inhérente à leur statut d'entrepreneurs.

Quant à notre deuxième sous-question de recherche : Quelles sont les pratiques managériales qui contribuent à stimuler la créativité dans les espaces de coworking?, nous pouvons y répondre en disant que ces pratiques sont principalement relatives à la valorisation des individus, à la mise à leur disposition des ressources nécessaires, à la reproduction des pratiques à succès telles que la gestion horizontale, à la projection dans le futur, à l'apprentissage par l'échec et à la résilience.

La valorisation des individus consiste pour les gestionnaires, à mettre le bien-être de leurs coworkers et de leurs autres collaborateurs au centre des préoccupations de leurs espaces. Quant à la mise à leur disposition des ressources nécessaires, elle requiert des gestionnaires d'être attentifs à leurs besoins, afin de pouvoir satisfaire ceux qui relèvent de leurs compétences. La reproduction des pratiques à succès rend compte de l'application par les gestionnaires de pratiques d'autres organisations, qu'ils estiment être des modèles en matière d'approche managériale. La gestion horizontale qui en est un exemple, suppose la transparence des gestionnaires et la participation active de tous les membres de la communauté. En ce qui concerne la projection dans le futur, elle permet aux gestionnaires de devancer les faits pour pouvoir évaluer l'utilité des risques encourus et modifier au besoin leurs stratégies. L'apprentissage par l'échec consiste pour les gestionnaires à savoir tirer parti des expériences négatives qu'ils vivent dans la gestion de leurs espaces. Il est ainsi lié à la résilience, qui renvoie à la persévérance dont ils doivent faire preuve, en vue de l'amélioration de leurs résultats.

Ces pratiques managériales se synthétisent dans le management créatif, qui doit être compris comme une contextualisation du management de la créativité de Bardin (2006). Il convient aux espaces de coworking en tant qu'organisations désireuses d'optimiser la créativité organisationnelle, tel que le suggèrent Cohendet *et al.* (2016), car il repose sur un état d'esprit que l'on peut au final qualifier de réceptif à l'apprentissage, à l'exploration, à la collaboration et à la recherche de solutions pertinentes. Il est de l'ordre de la réflexivité en matière de philosophie d'organisation.

Nous estimons donc qu'il devrait se traduire par une gestion adéquate des idées, plutôt que par une gestion de la créativité elle-même. En ce sens, le management créatif appliqué aux espaces de coworking revêt les caractéristiques du management réhumanisé (Saives *et al.*, 2017), un management authentique et responsable, qui s'invente sans cesse et qui vise fondamentalement l'épanouissement, ainsi que la pérennité du collectif humain. Il tient compte de celui-ci, non pas comme une ressource au même titre que le matériel ou les devises financières, mais comme un pilier incontournable de l'organisation, qu'il est indispensable de valoriser dans une dynamique participative.

Précisons en outre que la mise en œuvre de ces pratiques exige des gestionnaires d'espaces de coworking d'avoir les qualités suivantes : l'ouverture d'esprit, l'empathie, la patience, la rigueur, la curiosité, l'organicité, la capacité d'adaptation, la prise de risque, la réactivité et surtout, la créativité.

Enfin, en réponse à notre principale question de recherche, compte tenu de tout ce qui précède, nous proposons que les faces cachées du management en matière de créativité dans les espaces de coworking de la région du Grand Montréal au Québec sont :

- l'injonction à la socialisation, qui apparaît comme du néo-paternalisme de la part des gestionnaires désireux d'offrir aux coworkers le cadre idéal pour collaborer, mais qui est vécue par ces derniers comme de l'infantilisation ou de la socialisation excessive de leur lieu de travail;
- l'hypocrisie et la stérilité de la socialisation auxquelles on assiste lorsque les activités organisées par les gestionnaires afin de resserrer les liens entre les membres de leur communauté ne rejoignent pas les intérêts de ceux-ci;
- l'injonction à la créativité entrepreneuriale qui traduit la pression à laquelle se soumettent volontairement les acteurs du coworking, afin de trouver des solutions pertinentes pour relever leurs différents enjeux professionnels;

- la créativité prescrite, *versus* la créativité vécue, deux créativités qui rendent compte de la distanciation des acteurs du coworking vis-à-vis de la créativité et de l'écart entre la créativité dont il est question dans le discours managérial et celle qu'ils expérimentent réellement dans les espaces de coworking;
- le mythe de la diversité, que reflètent les homogénéités professionnelle, socioculturelle et sexuelle dans les espaces de coworking et qui est à la base de la clubbisation de ces espaces;
- le mythe du « comme à la maison » qui se manifeste par l'exacerbation dans les espaces de coworking, des caractéristiques physiques des logements résidentiels, ainsi que par une certaine restriction des libertés individuelles;
- le mythe du bien-être au travail qui se manifeste aussi par une certaine restriction des libertés individuelles et par des injonctions au bonheur;
- le *faking* dans un monde se disant authentique, qui traduit la nécessité éprouvée par les gestionnaires, de performer en permanence le rôle du succès pour préserver leur réputation dans leurs espaces.

L'instauration du management créatif tel que nous le décrivons dans le présent travail, permettra nous l'espérons, aux acteurs du coworking de prendre conscience de ces faces cachées et aidera les gestionnaires à prendre les dispositions nécessaires pour réduire progressivement, l'écart entre leur discours entourant la créativité dans les espaces de coworking et la réalité.

Notre recherche n'est pas exempte de limites. La dernière section de ce chapitre les récapitule et propose des perspectives qui pourraient être envisagées dans le cadre d'études ultérieures en vue d'y remédier.

5.7 Limites de la recherche et perspectives d'études ultérieures

La réalisation de nos travaux a été marquée par certains obstacles que nous tenons à mentionner ici. La difficulté d'accès au terrain est le premier d'entre eux. Il s'est traduit par le refus catégorique ou la réserve de certaines personnes à prendre part à notre étude. En effet, tel que prévu dans notre dispositif éthique et comme dit dans la présentation de notre approche d'échantillonnage, nous avons entrepris nos recherches en adressant un courriel de prise de contact à plusieurs gestionnaires en vue de réaliser nos entrevues et observations. Suite au silence de près de la moitié d'entre eux pendant un certain temps, nous avons alors recouru à l'échantillonnage par réseaux. Précisons que face à la persistance de ce silence, nous avons dû à un moment donné prendre la décision de participer à des évènements dans les espaces de coworking, histoire d'établir un premier rapprochement visuel avec certaines personnes et de nous présenter brièvement, avant de leur envoyer le courriel susmentionné. Il a fallu encore attendre un peu par la suite. C'est seulement à partir de ce moment-là que nous avons commencé à avoir des réponses. Parmi celles-ci, plusieurs qui étaient négatives nous ont été implicitement ou explicitement notifiées. Il est aussi arrivé que des gestionnaires qui nous avaient donné leur accord de départ pour une entrevue, n'y aient pas donné suite, en raison de leur emploi de temps hyperchargé ou pour des causes qui ne nous ont pas été précisées, en dépit de nos relances répétées.

Une autre difficulté rencontrée est celle de la concentration de nos recherches empiriques sur la région du Grand Montréal. Initialement, nous nourrissions le désir de les étendre à l'ensemble du Québec, raison pour laquelle les documents en annexe que nous avons mobilisés pour notre collecte de données primaires font tous référence à la province. Cependant, du fait des contraintes liées au temps limité qui nous était imparti à partir de notre accès au terrain et une fois encore, en raison de l'absence de réponse de certains gestionnaires et coworkers à notre courriel de prise de contact, nous avons

dû revoir nos ambitions à la baisse. C'est pourquoi la cueillette de l'ensemble de nos données s'est donc effectivement réalisée dans la zone indiquée ci-dessus.

En dépit de la généralisabilité limitée de notre étude interprétativiste, la représentativité de notre échantillon de recherche ainsi que les dispositions que nous avons prises afin d'en accroître la validité externe, à savoir : l'adoption d'une démarche intellectuelle fondée sur la justification constante de nos choix et notre positionnement clair quant à notre posture épistémologique (Gavard-Perret *et al.*, 2008), nous rassurent néanmoins que nos conclusions aideront la communauté scientifique à mieux comprendre les pratiques managériales relatives à la créativité mises en œuvre dans les espaces de coworking d'autres régions québécoises et même, au-delà de la province. De façon plus générale, grâce au savoir théorique produit, les chercheurs en gestion, les acteurs du coworking, mais aussi toutes les personnes intéressées, pourront avoir une vision plus objective de contextes possédant des caractéristiques similaires à celui que nous avons étudié.

À ce niveau, nous recommandons que d'autres études puissent exclusivement traiter des espaces de coworking situés en dehors des grosses agglomérations, pour voir à titre de comparaison, si la perception de la créativité et les pratiques managériales qui y sont associées sont différentes ou non de celles observées dans le cadre de notre travail. Le coworking semblerait d'ailleurs avoir de beaux jours devant lui en ces lieux, devenant ainsi un facteur de rétention des gens qui y vivent. Tout porte à croire que le nombre de personnes s'intéressant au coworking augmentera les prochaines années dans les centres non urbains et que par effet boule de neige, il en sera de même pour le nombre d'espaces disponibles sur place. De ce fait, ces personnes ressentiront de moins en moins le besoin de se rendre dans les grandes villes pour exercer leurs activités professionnelles, confirmant que *« du côté des petites municipalités, ces nouveaux espaces de travail sont un moyen de garder leurs talents en évitant qu'ils ne gagnent les grandes villes »* Tremblay (2018 : 13). Or, la location des postes de travail dans les

espaces de coworking requiert de la part des coworkers, un investissement financier pouvant parfois être très onéreux, comme l'ont souligné plusieurs participants à notre étude. L'argent ainsi dépensé sert à rémunérer les gestionnaires et les aide à couvrir leurs charges de fonctionnement, mais une partie est ensuite réinjectée dans l'économie des territoires où se situent les espaces. Un cercle vertueux pourra ainsi se créer, de façon à conforter l'essor économique et social des localités concernées. Le coworking peut être perçu à cet égard comme un facteur de développement local. Il s'agit là d'après nous, d'un fort potentiel qu'il serait bien que des recherches futures abordent.

D'autres travaux portant sur les faces cachées de la créativité pourraient également être effectués, en ayant pour cadre d'observation, les espaces de coworking qu'instaurent de plus en plus en leur sein les moyennes et grandes entreprises. On aurait ainsi une vision encore plus complète du phénomène étudié.

Nous suggérons aussi que des études soient menées sur le lien entre la créativité organisationnelle et le management des espaces de coworking, envisagés comme des organisations hybrides. En effet, ils recourent d'une part, à un modèle d'affaires qui intègre des sources additionnelles de revenus à celles provenant de l'exercice du coworking pur, mais d'autre part, ils représentent une combinaison entre les formes organisationnelles réputées créatives et les organisations pluralistes, ces organisations à objectifs multiples, théâtre d'intérêts souvent contradictoires, dont le système de pouvoir est diffus et les processus de travail, peu standardisés (Denis *et al.*, 2001). Ainsi, ils ne sont donc totalement ni l'une ni l'autre, car déterminant leur propre dynamique au gré des coworkers qui y exercent leurs activités. Il y aurait donc peut-être matière à creuser en ce sens également.

Nous avons en outre identifié trois ordres de flexibilité au sein des espaces de coworking, que sont : la flexibilité spatiale, la flexibilité cognitive et la flexibilité temporelle. Notre travail n'ayant pas pu les aborder en détails, nous recommandons

qu'ils soient étudiés par d'autres chercheurs qui analyseraient notamment leurs effets sur la créativité organisationnelle au sein des espaces de coworking.

Il en est de même du concept de lieuité liminale en contexte de coworking. Il serait souhaitable que de nouvelles recherches l'explorent en profondeur, afin d'établir comment et à quel point elle peut influencer cette créativité organisationnelle. Concernant la caractéristique de site relative à la lieuité, nous recommandons que des études ultérieures soient menées en vue de déterminer s'il existe éventuellement un lien entre la centralité des espaces de coworking et la créativité organisationnelle dans ces espaces.

Il faut aussi souligner du côté des participants que, bien qu'ayant consenti à notre étude, dans bien des cas, ils n'étaient pas disposés à être interviewés pendant une (1) heure de temps, la durée moyenne des entrevues que nous avions initialement retenue. Il fallait soit s'accommoder de cette situation, soit courir le risque de ne pas du tout procéder aux entrevues concernées, ce qui allait diminuer sensiblement la représentativité de notre échantillon. Nous nous sommes donc adaptée à la situation. Au contraire, certains de nos interlocuteurs ont été prolixes, les entrevues ayant parfois duré entre une heure trente (1h30) et deux heures cinq (2h05) minutes, ce qui a rendu la retranscription en verbatim laborieuse. Nous avons ainsi eu à traiter quatre cent cinquante-sept (457) pages de verbatim, rien qu'en ce qui concerne les entrevues semi-dirigées que nous avons effectuées.

Par ailleurs, il importe de préciser qu'au début de nos enquêtes de terrain, certains gestionnaires se sont montrés réticents à répondre à nos questions en matière de pérennité financière de leurs espaces. Nous avons donc dû réajuster notre guide d'entrevue en conséquence, pour éviter des sentiments de gêne au cours des entrevues et conversations qui ont suivi. Même si dans notre analyse, nous avons établi que la précarité financière des acteurs du coworking n'est pas spécifiquement liée au fait que

les gestionnaires adoptent des pratiques visant à promouvoir un climat de créativité organisationnelle au sein de leurs espaces, elle a tout de même été identifiée par des chercheurs tels que Moriset (2014) comme étant une face cachée de la créativité dans les espaces de coworking. Il s'agit donc d'une piste importante, qu'il conviendrait que des études ultérieures approfondissent.

Finalement, il serait intéressant que sur le plan méthodologique, des recherches complémentaires puissent être réalisées pour évaluer les résultats de la présente, dans une logique d'approfondissement de la co-construction avec les acteurs du coworking de la région du Grand Montréal, notamment les gestionnaires d'espaces. À cet effet, un *focus group* pourrait être organisé sous la forme d'un atelier créatif par exemple, permettant ainsi d'avoir une représentation visuelle de ce qu'ils pensent réellement de leur discours, des pratiques managériales relevant du management créatif des espaces de coworking et des faces cachées de la créativité.

Dans ce dernier chapitre qui comporte sept (7) sections, nous avons analysé et discuté les données issues de nos enquêtes. C'est ainsi que dans la première section, nous avons montré que la flexibilité et la lieuité sont deux éléments essentiels caractérisant les espaces de coworking dans le contexte des nouveaux modes de travail et des transformations qui les accompagnent. La première peut être spatiale, cognitive ou temporelle, selon qu'on se réfère à la liberté observée respectivement, par rapport à : l'utilisation des différentes aires et des objets, l'expression des idées, la gestion du temps. La seconde a trait à l'influence des attributs spécifiques des lieux sur la sensibilité des individus et sur leur rapport aux lieux.

Dans la deuxième section, le développement effectué nous a permis d'établir que le caractère rationaliste du discours managérial entourant les espaces de coworking de la région du Grand Montréal est lié à l'affichage par les gestionnaires de leurs espaces

comme étant créatifs, que ce discours valorise *a priori* lesdits espaces ou qu'il mette en avant la couverture des attentes des coworkers, leurs « clients-rois » dont ils souhaitent combler les moindres désirs. Nous avons aussi relevé que ce discours est diffusé à travers des canaux de type hors média tels que : les réseaux sociaux, le courriel, le référencement et le contact direct.

Dans la troisième section, nous avons fait ressortir que les pratiques managériales relatives à la créativité dans les espaces de coworking sont le produit de la contextualisation de celles qui procèdent du management de la créativité théorisé par Bardin (2006). Il s'agit de : la valorisation des individus, la mise à leur disposition des ressources nécessaires, la reproduction de pratiques à succès telles que la gestion horizontale, la projection dans le futur, l'apprentissage par l'échec et la résilience. La dénomination retenue dans le cadre notre travail pour désigner le management auquel se rapportent ces pratiques est le management créatif, un management qui est influencé par les qualités des gestionnaires d'espaces de coworking, leur *background* et leur savoir tacite.

Dans la quatrième section, nous avons constaté que dans les espaces de coworking, la communauté est considérée comme un ensemble de personnes unies et solidaires, partageant le même lieu de travail et qu'elle constitue une communauté d'apprentissage et de vie. Nous avons aussi montré comment la sélection rigoureuse de ses membres par les gestionnaires pouvait conduire à la collaboration et au support personnel entre eux, des éléments générateurs de liens se nourrissant de leur implication qui, à son tour, contribue à la consolidation de leur sentiment d'appartenance.

Dans la cinquième section, nous avons identifié les faces cachées de la créativité suivantes, relativement aux réalités peu connues que la promotion de cette créativité au sein des espaces de coworking pourrait voiler : l'injonction à la socialisation (néo-paternalisme), l'hypocrisie et la stérilité de cette socialisation, l'injonction à la

créativité entrepreneuriale, la créativité prescrite, *versus* la créativité vécue, le mythe de la diversité, le mythe du « comme à la maison », le mythe du bien-être au travail et le *faking* dans un monde se disant authentique.

Dans la sixième section, nous avons proposé un modèle relatif au management créatif applicable aux espaces de coworking de la région du Grand Montréal dans le contexte actuel, à partir d'un postulat qui fait la synthèse des réflexions que nous inspirent les analyses issues de nos cinq premières sections. Nous avons en outre répondu à notre principale question de recherche et à ses sous-questions.

Enfin, dans la septième section, nous avons énuméré les difficultés majeures rencontrées lors de nos recherches et avons proposé des perspectives, qu'il serait souhaitable que des études ultérieures envisagent.

CONCLUSION

Les espaces de coworking font désormais partie intégrante de la vie économique et sociale des grandes villes du monde entier et de plus en plus, de celle de leurs périphéries. Cependant, peu d'études scientifiques portent sur leur management, en relation avec la créativité qui est l'une de leurs principales caractéristiques et que leur fréquentation est censée garantir, d'après le discours managérial portant sur ces espaces. C'est la principale raison pour laquelle nous les avons retenus comme cadre expérimental de notre étude et ceci, dans la région du Grand Montréal au Québec.

Grâce à un état des lieux du coworking dans notre premier chapitre, nous avons essayé de mieux comprendre ce phénomène, d'en évaluer l'étendue et d'en décrire les spécificités. Nous avons aussi présenté les acteurs du coworking que sont les gestionnaires et les coworkers, puis nous avons questionné le coworking au regard du management libéré et de sa partie la moins rayonnante en matière de créativité, que son encensement rend invisible à l'opinion publique. Cela nous a permis d'avoir un premier aperçu des faces cachées de la créativité dans ces espaces.

Nous avons ensuite formulé dans notre deuxième chapitre, notre objectif de recherche qui était d'explorer et de comprendre les pratiques qui soutiennent le management des espaces de coworking, de manière à ce que ces lieux puissent impulser et entretenir la créativité de ceux qui les fréquentent, aussi bien les coworkers que les gestionnaires eux-mêmes, qui sont les auteurs de ces pratiques. Nous avons également formulé nos questions de recherches comme suit :

- principale question de recherche : Quelles sont les faces cachées du management en matière de créativité dans les espaces de coworking?
- première sous-question : En quoi le discours managérial entourant la créativité dans les espaces de coworking est-il en phase avec la réalité?
- deuxième sous-question : Quelles sont les pratiques managériales qui contribuent à stimuler la créativité dans les espaces de coworking?

Suite à cela, nous avons clarifié certains concepts dont une meilleure connaissance théorique nous était nécessaire pour la poursuite de nos travaux et donc, pour l'atteinte de notre objectif de recherche : les nouveaux modes de travail et le coworking, le discours managérial associé aux espaces de coworking, les pratiques managériales relatives à la créativité dans les espaces de coworking, l'existence d'une communauté au sein des espaces de coworking, les faces cachées de la créativité dans les espaces de coworking. Nous avons pu proposer sur cette base, une grille d'analyse qui nous a servi de repère pour notre collecte de données et nos analyses.

Quant à notre troisième chapitre, son développement nous a aidée à préciser notre choix d'une posture épistémologique interprétativiste et d'une méthodologie qualitative exploratoire, reposant sur l'étude du cas du management des espaces de coworking. Nous y avons aussi énoncé les modalités ayant gouverné notre échantillonnage, ainsi que nos méthodes de collecte des données qui furent notamment, en ce qui concerne nos données primaires : vingt-deux (22) entrevues semi-dirigées, douze (12) semaines d'observations participantes et environ trois cent (300) pages d'un journal de bord synthétisant nos dix (10) conversations non enregistrées et diverses informations utiles auxquelles nous avons eu accès sur le terrain. En ce qui concerne nos données secondaires, nous les avons obtenues en exploitant cinq (5) enregistrements d'entrevues semi-dirigées et un répertoire d'espaces de coworking québécois mobilisés au cours d'une précédente recherche, ainsi qu'une documentation additionnelle. Nous avons en outre indiqué dans ce chapitre, notre procédure d'analyse des données, qui

comporte sept étapes suggérées par Fortin et Gagnon (2016), les critères de base assurant la qualité de notre recherche, ainsi que les dispositions éthiques que nous avons prises afin de la réaliser.

Dans notre quatrième chapitre, nous avons restitué les résultats des recherches empiriques que nous avons réalisées sur la base de notre grille d'analyse et en nous inspirant de la grille d'observation de Spradley (1980).

Nous avons procédé à l'analyse et à la discussion de ces résultats dans notre cinquième chapitre. Cela nous a permis d'établir un postulat faisant la synthèse de nos réflexions et à partir duquel nous avons proposé un modèle de management applicable aux espaces de coworking de la région du Grand Montréal, dans une dynamique de promotion de la créativité. Ce modèle rend compte du fait que les espaces de coworking sont nés suite aux différentes transformations survenues dans le monde du travail depuis quelques décennies. Ils se répandent à une grande vitesse et leur pérennité est assurée notamment par : leurs caractéristiques physiques attractives, leur réponse aux besoins des travailleurs et leur essence communautaire. Artisans de cette expansion, les gestionnaires diffusent un discours destiné à faire adhérer les coworkers, en leur faisant miroiter des conditions qui favoriseraient leur créativité, ainsi que leur accomplissement aux plans professionnel et social. Ils adoptent en outre, des pratiques managériales spécifiques qui, combinées à ce discours, contribuent à entretenir les communautés présentes dans leurs espaces de coworking, dont les relations entre les membres sont susceptibles selon eux, de stimuler la créativité. Soulignons que les acteurs du coworking de la région du Grand Montréal ont une conception humaine de celle-ci. Ils valorisent surtout la créativité entrepreneuriale dont nous avons mis en lumière les faces cachées, certaines correspondant à celles identifiées dans notre premier chapitre. Nous inspirant de tout ce qui précède, nous avons alors répondu à nos questions de recherche.

Ainsi, concernant notre première sous-question, nous pouvons dire que le discours managérial entourant la créativité dans les espaces de coworking est en partie en phase avec la réalité, notamment grâce aux conditions mises en œuvre par les gestionnaires pour garantir un climat propice à la créativité, telles que : les caractéristiques physiques desdits espaces, l'organisation des activités de socialisation et l'encouragement des échanges fructueux pouvant en découler. Cependant, nous lisons une contradiction fondamentale dans l'existence simultanée au sein des espaces de coworking de la créativité prescrite, censée être expérimentée par les acteurs du coworking grâce à leur fréquentation de ces espaces et de la créativité vécue par eux sur le terrain, comme une capacité naturelle inhérente à leur statut d'entrepreneurs.

Concernant notre deuxième sous-question, nous avons identifié les pratiques managériales suivantes comme contribuant à stimuler la créativité dans les espaces de coworking : la valorisation des individus, la mise à leur disposition des ressources nécessaires, la reproduction des pratiques à succès telles que la gestion horizontale, la projection dans le futur, l'apprentissage par l'échec et la résilience. Elles se synthétisent dans le management créatif, une contextualisation du management de la créativité de Bardin (2006). C'est un management basé sur une approche humaine de la créativité qui est influencé par les qualités des gestionnaires, leur *background* et leur savoir tacite. Il revêt en outre les caractéristiques du management réhumanisé, un management authentique et responsable, qui s'invente sans cesse et qui vise fondamentalement l'épanouissement, ainsi que la pérennité du collectif humain.

La réponse à ces deux sous-questions nous a permis de distinguer les faces cachées de la créativité suivantes, relativement à notre principale question de recherche :

- l'injonction à la socialisation (néo-paternalisme), l'hypocrisie et la stérilité de la socialisation et le mythe de la diversité (clubbisation), qui sont des faces cachées liées à une injonction communautaire à la créativité entrepreneuriale ;

- la créativité prescrite *versus* la créativité vécue, le mythe du « comme à la maison », le mythe du bien-être au travail et le *faking* dans un monde se disant authentique, qui sont des faces cachées relevant d'une injonction individuelle à la créativité entrepreneuriale.

Nous avons finalement énuméré dans ce dernier chapitre, les difficultés liées à nos recherches et proposé des perspectives pour des études ultérieures.

Nous ne prétendons nullement avoir résolu toutes les questions entourant les pratiques managériales favorables à la créativité dans les espaces de coworking, mais nous espérons que nos recherches susciteront assez d'intérêt pour des études encore plus approfondies concernant cette dimension généralement occultée en recherche. C'est afin d'en augmenter la validité scientifique que nous avons tenu à trianguler nos données, en les mobilisant à partir de sources diverses.

Par ailleurs, ayant été nous-même victime d'un refus de collaboration parfois sans justification de la part de certains professionnels du monde coworking, nous souhaiterions que les scientifiques et eux fassent un effort franc, en vue d'une collaboration plus nourrie. Cela contribuera à terme à réduire le fossé entre les notions théoriques et les stratégies déployées sur le terrain au sujet de l'aspect « créativité » du management des espaces de coworking. Il y va de l'accroissement du rayonnement des espaces de coworking de la province, cher aux fondateurs du Réseau Coworking Québec. Nous espérons aussi que nos résultats, même s'ils ne sont pas totalement généralisables au regard de notre approche interprétativiste, ont contribué à la production de connaissances utiles pouvant faire progresser la science, des connaissances transférables à des espaces de coworking situés en dehors de la région du Grand Montréal et pourquoi pas, à d'autres organisations.

ANNEXE A

COPIE DU CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

UQÀM | Comités d'éthique de la recherche avec des êtres humains

No. de certificat: 2585
Certificat émis le: 23-04-2018

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE 1: sciences de la gestion) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (Janvier 2016) de l'UQAM.

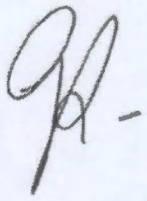
Titre du projet:	Les faces cachées de la créativité : cas du management des espaces de coworking
Nom de l'étudiant:	Bignon Gbènadè Mylène CAPO-CHICHI
Programme d'études:	Maîtrise en sciences de la gestion (profil avec mémoire)
Direction de recherche:	Anne-Laure SAIVES
Codirection:	Annie CAMUS

Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.



Raoul Graf
Président du CERPE 1 : École des sciences de la gestion
Professeur, Département de marketing

ANNEXE B

COPIE DE L'AVIS FINAL DE CONFORMITÉ

UQÀM | Comités d'éthique de la recherche avec des êtres humains

No. de certificat : 2585
Date : 21-08-2019

AVIS FINAL DE CONFORMITÉ

Titre du projet :	Les faces cachées de la créativité : cas du management des espaces de coworking
Nom de l'étudiant :	Bignon Gbènadé Mylène CAPO-CHICHI
Programme d'études :	Maîtrise en sciences de la gestion (profil avec mémoire)
Direction de recherche :	Anne-Laure SAIVES
Codirection de recherche :	Annie CAMUS

Objet : Fin du projet

Bonjour,

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE plurifacultaire) a bien reçu votre rapport éthique final et vous en remercie. Ce rapport répond de manière satisfaisante aux attentes du comité.

Merci de bien vouloir inclure une copie du présent document et de votre certificat d'approbation éthique en annexe de votre travail de recherche.

Les membres du CERPE plurifacultaire vous félicitent pour la réalisation de votre recherche et vous offrent leurs meilleurs voeux pour la suite de vos activités.

Cordialement,

Raoul Graf
Président du CERPE plurifacultaire

ANNEXE C

COURRIEL ENVOYÉ AUX GESTIONNAIRES D'ESPACES DE COWORKING

CAPO-CHICHI Bignon Gbènadé Mylène
Étudiante en Maîtrise ès sciences de la Gestion
Université du Québec à Montréal (UQAM)

Destinataire
Adresse
À Montréal, le .....

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de mes travaux de recherche en vue de la rédaction de mon mémoire de maîtrise à l'Université du Québec à Montréal, j'aimerais solliciter votre participation à une étude portant sur le lien entre le type de management des espaces de coworking et la créativité, dans le contexte québécois.

En effet, cette étude vise principalement à décrire ce qui est dit et fait par les gestionnaires afin d'impulser la créativité dans leurs espaces et à étudier quelle approche managériale peut leur permettre d'atteindre cet objectif.

Votre participation consiste à donner votre consentement pour une entrevue individuelle et/ou pour une entrevue collective sous forme de *focus group*, au cours de laquelle seront réunis une dizaine de participants. Elle contribuera à mieux saisir l'impact du management sur la créativité au sein des espaces de coworking au Québec et donc, à enrichir les connaissances peu documentées qui existent en la matière. En outre, vous contribuerez à aider les gestionnaires à être plus efficaces dans leur manière d'administrer. À la fin des travaux, vous recevrez une copie des résultats de l'étude, dès que celle-ci sera acceptée par l'UQAM. Le seul risque que pourrait présenter cette recherche serait éventuellement la réticence des participants à dévoiler certaines informations à connotation négative sur eux-mêmes ou sur leurs collaborateurs, par crainte de représailles ou autres répercussions non souhaitables.

Cependant, je vous garantis que les réponses collectées resteront anonymes, une entente de confidentialité a été signée à cet effet par les membres de mon équipe de recherche. J'aimerais par ailleurs, que vous ou une personne qualifiée de votre espace que vous me recommanderiez, me signiez(e) un formulaire d'approbation organisationnelle que je vous ferai parvenir et qui garantira que votre participation n'entrainera aucune conséquence administrative malencontreuse pour vous ou pour d'autres membres de votre espace de coworking qui y participeraient.

Au cas où vous seriez intéressé(e) à participer à la présente étude, je vous remercie d'avance de me contacter par téléphone au 514-991-1545 ou de me répondre par courrier électronique à la présente adresse, pour que nous puissions convenir de la date d'une entrevue. Je vous serais également très reconnaissante de sonder l'intérêt de vos coworkers à y participer, auquel cas je me permettrai de vous demander leurs coordonnées pour que je puisse les joindre.

En espérant que vous serez sensible à ma requête, je vous prie de recevoir, Madame, Monsieur, mes respectueuses salutations.

Mylène CAPO-CHICHI

ANNEXE D

COURRIEL ENVOYÉ AUX COWORKERS

CAPO-CHICHI Bignon Gbènadé Mylène
Étudiante en Maîtrise ès sciences de la Gestion
Université du Québec à Montréal (UQAM)

Destinataire
Adresse
À Montréal, le .....

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de mes travaux de recherche en vue de la rédaction de mon mémoire de maîtrise à l'Université du Québec à Montréal, j'aimerais solliciter votre participation à une étude portant sur le lien entre le type de management des espaces de coworking et la créativité, dans le contexte québécois. En effet, cette étude vise principalement à décrire ce qui est dit et fait par les gestionnaires afin d'impulser la créativité dans leurs espaces et à étudier quelle approche managériale peut leur permettre d'atteindre cet objectif.

Je me permets donc de prendre contact avec vous, après avoir obtenu l'aval du gestionnaire de votre espace de coworking qui vous a déjà sûrement entretenu sur ce sujet et qui m'a donné votre adresse électronique.

Votre participation consiste à donner votre consentement pour une entrevue individuelle et/ou pour une entrevue collective sous forme de *focus group*, au cours de laquelle seront réunis une dizaine de participants. Elle contribuera à mieux saisir l'impact du management sur la créativité au sein des espaces de coworking au Québec et donc, à enrichir les connaissances peu documentées qui existent en la matière. En outre, vous contribuerez à aider les gestionnaires à être plus efficaces dans leur manière d'administrer. À la fin des travaux, vous recevrez une copie des résultats de l'étude, dès que celle-ci sera acceptée par l'UQAM. Le seul risque que pourrait présenter cette recherche serait éventuellement la réticence des participants à dévoiler certaines informations à connotation négative sur eux-mêmes ou sur leurs collaborateurs, par crainte de représailles ou autres répercussions non souhaitables.

Cependant, je vous garantis que les réponses collectées resteront anonymes, une entente de confidentialité a été signée à cet effet par les membres de mon équipe de recherche. J'ai par ailleurs obtenu une approbation organisationnelle signée par.....
(Le titre de la personne désignée à cet effet au sein de l'espace) qui garantira que votre participation n'entrainera pour vous aucune conséquence administrative préjudiciable.

Dans le cas où vous seriez intéressé(e) à participer à la présente étude, je vous remercie d'avance de me contacter par téléphone au 514-991-1545 ou de me répondre par courrier électronique à la présente adresse, pour que nous puissions convenir de la date d'une entrevue.

En espérant que vous serez sensible à ma requête, je vous prie de recevoir, Madame, Monsieur, mes respectueuses salutations.

Mylène CAPO-CHICHI

ANNEXE E

FORMULAIRE D'APPROBATION ORGANISATIONNELLE À L'UTILISATION DES DONNÉES D'ENTREPRISE

UQÀM | Université du Québec à Montréal

Titre du projet de recherche	Les faces cachées de la créativité : cas du management des espaces de coworking
Nom de l'étudiante-chercheure	Bignon Gbènadé Mylène CAPO-CHICHI
Programme d'études	Maîtrise ès sciences de la gestion
Nom et coordonnées de la direction de recherche	Anne-Laure Saives, Directrice de recherche (UQAM) (514) 987-3000, poste 1901 saives.anne-laure@uqam.ca Annie Camus, Codirectrice de recherche (UQAM) (514) 987-3000, poste 5056 camus.annie@uqam.ca
Nom de l'espace	

ACCÈS AUX DONNÉES

Dans le cadre du projet de recherche intitulé *Les faces cachées de la créativité : cas du management des espaces de coworking,*.....(Nom de l'espace) consent à donner accès à Bignon Gbènadé Mylène CAPO-CHICHI, aux données confidentielles suivantes :

1) Préciser la nature des données : .....
2) Préciser la nature des données : .....

.....(Nom de l'espace) consent à donner accès à Bignon Gbènadé Mylène CAPO-CHICHI aux données non confidentielles suivantes :

1) Préciser la nature des données : .....
2) Préciser la nature des données : .....

Monsieur/Madame.....(Nom du gestionnaire ou de la personne mandatée), confirme qu'il détient l'autorité compétente afin d'octroyer cette autorisation. Il confirme que les données seront collectées de façon à respecter les principes éthiques en matière de recherche universitaire auxquels le projet de Bignon Gbènadé Mylène CAPO-CHICHI est soumis.

L'espace..... confirme que les données auxquelles il donne accès à l'étudiante, pourront être utilisées à des fins de recherche et permet à l'étudiant de veiller à ce que les résultats issus en partie ou complètement de l'analyse de ces données puissent être utilisées à des fins de publications.

En acceptant que certains de ses employés.ées participent à l'étude, le présent espace s'engage également à ce que la participation à l'étude et/ou les résultats qui en découleront n'entraineront aucune conséquence administrative pour lesdits employés.

En contrepartie, Bignon Gbènadé Mylène CAPO-CHICHI s'engage à garder confidentiel le nom de l'espace, à moins qu'une entente à cet effet ne lui soit octroyée par les représentants dûment mandatés de l'organisation.

Bignon Gbènadé Mylène CAPO-CHICHI, ainsi qu'Anne-Laure Saives et Annie Camus s'engagent à garder confidentielles toutes les informations obtenues dans le cadre de cette recherche. Elles s'engagent à protéger l'anonymat des répondants dans la mesure de ce qui est prévu dans le protocole de recherche approuvé par le CERPE 1 (conservation et destruction des données).

SIGNATURES

Je, ...(Nom et prénom du gestionnaire ou de la personne mandatée), appuie la démarche de Bignon Gbènadé Mylène CAPO-CHICHI.

Signature :.....

Titre et adresse complète :.....
.....

Je, Bignon Gbènadé Mylène CAPO-CHICHI, m'engage à respecter ce qui est convenu entre les parties en présence.

Signature :.....

Titre et adresse complète :.....
.....

ANNEXE F

FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

UQÀM | CERPE
Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains
Université du Québec à Montréal

IDENTIFICATION

Nom du projet :	Les faces cachées de la créativité : cas du management des espaces de coworking
Étudiante-chercheure responsable du projet :	Bignon Gbènadé Mylène CAPO-CHICHI
Programme d'études :	Maîtrise ès sciences de la gestion
Adresse courriel :	capo-chichi.bignon_gbenade_mylene@courrier.uqam.ca
Téléphone :	514-991-1545

BUT GÉNÉRAL DU PROJET ET DIRECTION

Vous êtes invité(e) à prendre part au présent projet visant à comprendre le lien entre le type de management des espaces de coworking et la créativité, dans le contexte québécois. Plus spécifiquement, il vise également à décrire comment l'adoption du management de la créativité par les gestionnaires peut rendre les espaces de coworking plus efficaces et à identifier les faces-cachées du discours managérial qui y est diffusé.

Ce projet s'inscrit dans le cadre d'un mémoire de maîtrise réalisé sous la direction de :

Anne-Laure Saives, professeure du Département de management et technologie de l'École des Sciences de la Gestion de l'Université du Québec À Montréal (UQAM). Elle peut être jointe au (514) 987-3000 poste 1901 ou par courriel à l'adresse : saives.anne-laure@uqam.ca.

Et sous la codirection de :

Annie Camus, professeure du Département d'organisation et ressources humaines de l'École des Sciences de la Gestion de l'UQAM. Elle peut être jointe au (514) 987-3000 poste 5056 ou par courriel à l'adresse : camus.annie@uqam.ca.

PROCÉDURE(S) OU TÂCHES DEMANDÉES AU PARTICIPANT

Votre participation consiste à donner votre consentement pour une entrevue individuelle et/ou pour une entrevue collective sous forme de *focus group*, au cours de laquelle se réunira une dizaine de participants du milieu du coworking, principalement des gestionnaires d'espaces. Il vous sera demandé de partager avec nous entre autres, votre expérience du management en tant que gestionnaire ou membre d'un espace de coworking, ainsi que votre point de vue sur la créativité dans votre lieu de travail. Ces entrevues seront enregistrées numériquement avec votre permission. Votre lieu de travail a été retenu comme lieu de l'entrevue individuelle qui durera environ une heure (1h) de temps. Quant au *focus group*, il durera environ deux heures (2h) et se tiendra dans une salle de l'UQAM-Campus de Montréal, que nous vous préciserons en temps opportun, une fois que toutes les entrevues individuelles auront été réalisées. La transcription sur support informatique qui suivra ne permettra pas de vous identifier.

AVANTAGES ET RISQUES

Votre participation contribuera à mieux appréhender la place du management dans la créativité au sein des espaces de coworking et donc, à enrichir les connaissances peu documentées qui existent en la matière. En partageant avec nous votre expérience du terrain, vous nous aiderez à mieux cerner le discours managérial concernant la créativité au sein de ces espaces et ainsi, vous contribuerez à doter les gestionnaires d'outils leur permettant d'être plus efficaces dans leur manière de gérer.

Le seul risque que pourrait présenter cette recherche serait éventuellement votre réticence à dévoiler certaines informations négatives sur les gestionnaires d'espaces de coworking ou sur les coworkers, par crainte de représailles ou autres répercussions négatives. Cependant, nous vous garantissons que les réponses que vous nous donnerez au cours de l'entrevue individuelle resteront anonymes. La signature par une personne qualifiée de votre espace de coworking, d'un formulaire d'approbation organisationnelle garantit par ailleurs que la participation à notre étude n'entrainera à votre égard aucune conséquence administrative.

En ce qui concerne votre participation au *focus group*, nous veillerons également à la confidentialité de vos réponses et nous demanderons à tous les participants de ne pas discuter des réponses de leurs pairs en dehors du groupe.

Au cas où nous obtiendrons l'autorisation de faire de l'observation de terrain dans votre espace de coworking, nous vous assurons de la confidentialité de toutes les informations que nous pourrions collecter.

Vous demeurez libre de ne pas répondre à une question que vous estimez embarrassante ou de vous retirer en tout temps, sans avoir à vous justifier. Une ressource d'aide appropriée pourra vous être proposée si vous souhaitez discuter de votre situation. Il est de la responsabilité de la chercheure de suspendre ou de mettre fin à l'entrevue individuelle ou au *focus group* ou encore, de vous retirer de l'échantillon d'observation, si elle estime que votre bien-être est menacé.

ANONYMAT ET CONFIDENTIALITÉ

Les renseignements recueillis lors des entrevues sont confidentiels et seules, l'étudiante-chercheure responsable du projet, sa directrice de recherche (Anne-Laure Saives) et sa codirectrice (Annie Camus), auront accès à votre enregistrement et au contenu de sa transcription. Le matériel de recherche (enregistrement numérique et code), ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés séparément sous clé, par l'étudiante-chercheure responsable du projet pour la durée totale du projet. Les données et les formulaires de consentement pourront être détruits cinq (5) ans après le dépôt final du travail de recherche. La responsable du projet veillera à la confidentialité des propos des participants, aussi bien en ce qui concerne les entrevues individuelles et le *focus group*, qu'en ce qui concerne éventuellement l'observation de terrain. Les différentes ententes de confidentialité qui seront signées avec les membres de l'équipe et avec les participants constitueront une garantie à cet effet. Par ailleurs, les entrevues transcrites seront codifiées et seules la chercheure, sa directrice de recherche et sa codirectrice susnommées, auront la liste des participants et des codes qui leur auront été attribués.

PARTICIPATION VOLONTAIRE

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs vous être libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas, les renseignements vous concernant seront détruits. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que la responsable du projet puisse utiliser aux fins de la présente recherche (articles, mémoire, essai ou thèse, conférences et communications scientifiques) les renseignements recueillis, à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement, à moins d'un consentement explicite de votre part.

COMPENSATION FINANCIÈRE

Votre participation à ce projet est offerte gratuitement. Un résumé des résultats de recherche vous sera transmis au terme du projet. Nous vous ferons parvenir à cet effet, une copie de l'étude publiée.

DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS?

Vous pouvez contacter l'étudiante-chercheure responsable du projet au numéro 514-991-1545 pour des questions additionnelles sur le projet. Vous pouvez également discuter avec la directrice de recherche ou la codirectrice des conditions dans lesquelles se déroule votre participation et de vos droits, en tant que participant de recherche.

Le projet auquel vous allez participer a été approuvé par le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains de l'École des Sciences de la gestion de l'UQAM (CERPE 1). Pour toute question ne pouvant être adressée à la directrice de

recherche, à la codirectrice, ou à l'étudiante-chercheure responsable, ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter la Présidente dudit comité, par l'intermédiaire de son secrétariat, au numéro 514-987-3000 poste 7754 ou par courriel à : mainard.karine@uqam.ca.

REMERCIEMENTS

Votre collaboration est importante à la réalisation de ce projet et nous tenons à vous en remercier.

SIGNATURES

Je reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que l'étudiante-chercheure responsable du projet a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme ni justification à donner. Il me suffit d'en informer l'étudiante-chercheure responsable du projet.

Signature du participant _____ Date _____

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

_____

_____

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques du projet et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature de l'étudiante-chercheure responsable du projet _____ Date _____

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

_____

_____

NB : Une copie du présent formulaire sera remise au participant.

ANNEXE G

GUIDE D'ENTREVUE SEMI-DIRIGÉE À L'INTENTION D'UN GESTIONNAIRE – MEMBRE FONDATEUR DU RÉSEAU COWORKING QUÉBEC

Date :
Espace/ Nom du gestionnaire :

I. INTRODUCTION

Bonjour Monsieur.
Merci d'avoir accepté participer à la présente étude qui porte sur les faces cachées de la créativité, plus précisément, dans le contexte du management des espaces de coworking. Elle contribuera à mieux saisir l'impact du management sur la créativité au sein des espaces de coworking au Québec et à aider les gestionnaires à être plus efficaces. Afin d'être plus attentive à vos réponses et pour les exploiter fidèlement, permettez-vous que j'enregistre notre entrevue?

L'objectif de cette entrevue est que vous partagiez avec moi sur votre expérience en matière de coworking, notamment en ce qui concerne le réseau Coworking Québec, réseau dont vous êtes l'un des membres fondateurs. Votre participation est volontaire et toutes vos réponses seront traitées de façon strictement confidentielle. Vous pouvez arrêter à tout moment l'entrevue ou décider de ne pas répondre à une question, si celle-ci vous met mal à l'aise. La durée approximative de l'entrevue est une heure de temps. Avez-vous des questions sur le processus et/ ou le sujet?
Je vous invite à lire le présent formulaire de consentement et à bien vouloir le signer … (Explication et signature).

NB : Dans l'expression « Le gestionnaire de l'espace de coworking », le masculin singulier n'est utilisé que pour simplifier le texte.

II. QUESTIONNAIRE

A. Expérience du participant et sa vision relativement au coworking au Québec

1. Pourriez-vous décrire un peu votre parcours professionnel?
   a. Comment définiriez-vous le coworking?
   b. Depuis combien de temps vous intéressez-vous au coworking?
   c. Avez-vous déjà été coworker?

2. Pourquoi avoir préféré gérer ce type d'espace, plutôt qu'une structure conventionnelle?
3. Quels sont d'après vous, les traits distinctifs d'un espace de coworking, ses éléments constitutifs fondamentaux?
   a. Les notions de communauté et de sentiment d'appartenance reviennent souvent dans la littérature. Comment les entendez-vous et quelle est votre position?
4. En quoi consiste votre travail de gestionnaire? Veuillez décrire une de vos journées typiques de travail.
5. Avez-vous suivi une formation ou suivez-vous une formation actuellement dans ce cadre?
6. Que pensez-vous du milieu du coworking au Québec?
   a. Quels sont les grands acteurs que vous identifiez?
   b. Qu'est-ce que les espaces d'ici n'auraient pas à envier à ceux d'ailleurs?

B. Intervention du participant au niveau du réseau Coworking Québec

1. Qu'est-ce-qui a conduit à la création du réseau Coworking Québec?
   a. Quelle en est l'historique?
   b. Quelle en est la mission?
2. Quel est le profil des membres de ce réseau-là?
3. Quelles sont les actions les plus importantes que le réseau a mises en œuvre à ce jour?
   a. De quel projet rêvez-vous ?
   b. Quel espace/réseau vous sert de modèle ?
4. En quoi est-ce que les activités du réseau participent à la créativité de ses membres?
5. Quel est votre rôle au sein de votre organisation Coworking Québec ?
   a. Quel est celui des autres cofondateurs?
6. Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans l'entretien de sa vitalité?

C. Discours managérial et rapport du participant à la créativité

1. Qu'est-ce que la créativité pour vous?
   a. Quelle est selon vous, la place de la créativité dans un espace de coworking?
   b. Comment comprenez-nous les deux expressions suivantes : « management de la créativité » et « management créatif »?
   c. Si on vous demandait de choisir entre elles, laquelle choisiriez-vous? Pourquoi?
2. En quoi les activités du réseau Coworking Québec lui-même participent de la créativité de chacun des espaces membres du réseau ?

3. En tant que gestionnaire d'espace de coworking, parlez-vous de créativité avec vos membres?
   a. En quels termes?
   b. Comment pensez-vous qu'ils perçoivent vos propos en la matière, quel retour vous font-ils?
   c. De manière concrète, quelles sont les dispositions que vous prenez pour *booster* leur créativité?

D. Notion de faces cachées

1. Selon vous, qu'est-ce-qui motive les coworkers à devenir membres d'un espace de coworking?
2. Les espaces de coworking sont parfois considérés comme étant un phénomène de mode. Quel est votre point de vue à ce sujet?
3. Quelles sont d'après vous, les qualités que devrait développer quelqu'un qui désire ouvrir et gérer un espace de coworking?
4. Quels conseils lui donneriez-vous?
5. À quels problèmes doit-il s'attendre?

E. Pratiques managériales et améliorations envisagées

1. Le réseau Coworking Québec vise-t-il une certaine homogénéisation des pratiques en matière de gestion des espaces de coworking ?
2. Quels sont les points que vous aimeriez améliorer en ce qui concerne le réseau Coworking Québec, pour qu'il atteigne davantage ses objectifs?

III. CONCLUSION

Souhaitez-vous ajouter quelque chose par rapport à l'un ou l'autre des points abordés?

Merci pour votre participation. Je reste disponible, au cas où vous souhaiteriez apporter une précision suite à cette entrevue ou si vous avez une quelconque interrogation que ce soit. Bonne fin de journée.

ANNEXE H

GUIDE D'ENTREVUE SEMI-DIRIGÉE À L'INTENTION DES GESTIONNAIRES D'ESPACES DE COWORKING

Date :
Espace/ Nom du gestionnaire :

I. INTRODUCTION

Bonjour Madame/Monsieur.

Merci d'avoir accepté participer à la présente étude qui porte sur les faces cachées de la créativité, dans le contexte du management des espaces de coworking notamment. Afin d'être plus attentive à vos réponses et pour les exploiter fidèlement, permettez-vous que nous enregistrions l'entrevue?

L'objectif de cette entrevue est de savoir ce qui est dit et fait par les gestionnaires pour impulser la créativité dans leurs espaces et vise à étudier, quelle approche managériale peut leur permettre d'atteindre cet objectif. Votre participation est volontaire et toutes vos réponses seront traitées de façon strictement confidentielle. Elle contribuera à mieux saisir l'impact du management sur la créativité au sein des espaces de coworking au Québec et à aider les gestionnaires à être plus efficaces. Vous pouvez arrêter à tout moment l'entrevue ou décider de ne pas répondre à une question, si celle-ci vous met mal à l'aise. La durée approximative de l'entrevue est une heure de temps. Avez-vous des questions sur le processus et/ ou le sujet?

Je vous invite à lire le présent formulaire de consentement…(Explication et signature).

NB : Dans l'expression « Le gestionnaire de l'espace de coworking », le masculin singulier n'est utilisé que pour simplifier le texte.

II. QUESTIONNAIRE

A. Expérience du participant et sa vision relativement au coworking au Québec

1. Pourriez-vous décrire un peu votre parcours professionnel?
   a. Depuis combien de temps gérez-vous cet espace?
   b. Avez-vous été coworker avant de décider de gérer votre propre espace de coworking?
   c. Pourquoi avoir préféré gérer ce type d'espace, plutôt qu'une structure conventionnelle?
2. En quoi consiste votre travail de gestionnaire? Veuillez nous décrire une de vos journées typiques de travail.

3. Quelles sont d'après vous, les qualités que doit avoir un gestionnaire d'espace de coworking?
4. Avez-vous suivi une formation ou suivez-vous une formation actuellement dans ce cadre?
5. Que pensez-vous du milieu du coworking au Québec?
   a. Quels grands types d'acteurs y décelez-vous ?
   b. Quelles sont vos relations avec les autres gestionnaires d'espaces de coworking?
   c. Qu'est-ce que les espaces d'ici n'auraient pas à envier à ceux d'ailleurs?

B. Discours managérial et rapport du participant à la créativité.

1. Comment décririez-vous votre espace de coworking?
   a. Si vous deviez utiliser un adjectif pour le caractériser, quel serait-il?
   b. Quelles méthodes utilisez-vous pour maintenir un bon taux de fréquentation?
2. Quelles sont les règles générales de travail régissant votre espace de coworking?
3. Quelles sont vos relations avec vos coworkers?
   a. Comment communiquez-vous avec vos coworkers pour partager une information?
   b. En quoi les associez-vous au management de votre espace, à vos prises de décisions? En quoi consiste votre collaboration avec eux?
4. Qu'est-ce que la créativité pour vous?
   a. Pensez-vous que tout le monde peut être créatif? Expliquez.
   b. Quelle est la place de la créativité dans un espace de coworking?
   c. Quelles sont vos attentes vis-à-vis de vos coworkers en matière de créativité?
   d. De manière concrète, quelles sont les dispositions mises en œuvre pour *booster* la créativité des coworkers au sein de votre espace de coworking?
5. Parlez-vous de créativité avec les coworkers?
   a. En quels termes? De quelle manière?
   b. Comment pensez-vous qu'ils perçoivent vos propos en la matière, quel retour vous font-ils?
   c. Quelles dispositions prenez-vous concrètement pour *booster* la créativité de vos coworkers?

C. Construction d'une communauté de vie et d'apprentissage au sein des espaces de coworking

1. Quelle est la politique d'utilisation des ressources communes au sein de votre espace?
2. En quoi désigneriez-vous le groupe constitué par vos coworkers comme une communauté?
   a. Quelles sont les valeurs qui vous tiennent à cœur concernant votre espace?
   b. Comment vous y-prenez-vous pour les instaurer?
3. Organisez-vous des activités autres que professionnelles à l'intention des coworkers?
   a. Si oui, de quoi s'agit-il? Si non, prévoyez-vous le faire?

b. Quelles sont les activités que vous organisez en vue de favoriser les interactions entre vos coworkers et pour les aider à développer leurs connaissances? (Activités et périodicité)

D. Notion de faces cachées
1. Savez-vous ce qui motive les coworkers à devenir membres de votre espace?
2. Les espaces de coworking sont parfois considérés comme étant un phénomène de mode. Quel est votre point de vue à ce sujet?
3. À quels problèmes êtes-vous quotidiennement confronté?
   a. Faites-vous face à des situations de conflits que vous devez gérer?
   b. Comment vous y prenez-vous pour les régler?
4. Connaissez-vous les difficultés rencontrées par vos coworkers?
   a. Quelles sont-elles?
   b. Que faites-vous pour leur venir en aide?
5. D'après vous, quels sont les défis que doivent relever les gestionnaires pour assurer la pérennité de leurs espaces, leur viabilité financière?

E. Pratiques managériales et améliorations envisagées
1. En tant que gestionnaire, quel style de gestion préférez-vous?
2. Associez-vous les coworkers à la gestion de votre espace?
   a. Si oui, comment?
   b. Si non, avez-vous une équipe expressément dédiée à ça? En quoi consiste dans ce cas, le travail de vos collaborateurs?
3. Comment comprenez-nous les deux expressions suivantes : « management de la créativité » et « management créatif »?
   a. Si on vous demandait de choisir entre elles, laquelle choisiriez-vous? Pourquoi?
   b. En quoi ce management consiste-t-il ou est-il spécifique selon vous ?
4. Vous inspirez-vous d'un pays/d'une province/d'un espace de coworking en particulier?
5. La perfection n'étant pas de ce monde, quels sont les points que vous aimeriez améliorer dans votre façon de gérer cet espace, de façon à impulser davantage la créativité des coworkers?

III. CONCLUSION

Souhaitez-vous ajouter quelque chose par rapport à l'un ou l'autre des points abordés jusque-là?

Merci pour votre participation. Nous restons à votre disposition au cas où vous souhaiteriez nous apporter une précision suite à cette entrevue ou si vous avez une quelconque interrogation que ce soit. Bonne fin de journée.

ANNEXE I

GUIDE D'ENTREVUE SEMI-DIRIGÉE À L'INTENTION DES COWORKERS

Date :
Espace/ Nom du gestionnaire :

I. INTRODUCTION

Bonjour Madame/Monsieur.

Merci d'avoir accepté participer à la présente étude qui porte sur les faces cachées de la créativité, dans le contexte du management des espaces de coworking notamment. Afin d'être plus attentive à vos réponses et pour les exploiter fidèlement, permettez-vous que nous enregistrions l'entrevue?

L'objectif de cette entrevue est de savoir ce qui est dit et fait par les gestionnaires pour impulser la créativité dans leurs espaces et vise à étudier, quelle approche managériale peut leur permettre d'atteindre cet objectif. Votre participation est volontaire et toutes vos réponses seront traitées de façon strictement confidentielle. Elle contribuera à mieux saisir l'impact du management sur la créativité au sein des espaces de coworking au Québec et à aider les gestionnaires à être plus efficaces. Vous pouvez arrêter à tout moment l'entrevue ou décider de ne pas répondre à une question, si celle-ci vous met mal à l'aise. La durée approximative de l'entrevue est une heure de temps. Avez-vous des questions sur le processus et/ou le sujet?

Je vous invite à lire le présent formulaire de consentement…(Explication et signature).

NB : Dans l'expression « Le gestionnaire de l'espace de coworking », le masculin singulier n'est utilisé que pour simplifier le texte.

II. QUESTIONNAIRE

A. Expérience du participant et sa vision relativement au coworking au Québec

1. Pourriez-vous décrire un peu votre parcours professionnel?
2. Connaissiez-vous d'autres espaces de coworking avant d'intégrer celui-ci?
   a. Si oui, qu'est-ce-qui a motivé votre préférence pour celui-ci?

b. Quelle différence fondamentale trouvez-vous entre votre vie au travail et celle des travailleurs plus conventionnels?

3. Que pensez-vous du milieu du coworking au Québec?
   a. Qu'est-ce que les espaces d'ici n'auraient pas à envier à ceux d'ailleurs?

B. Discours managérial diffusé dans l'espace de coworking où travaille le participant (composantes principales) et son rapport à la créativité.

1. Quelles sont d'après vous les qualités essentielles d'un gestionnaire d'espace de coworking?
2. Qu'est-ce-qui différencie votre gestionnaire d'espace de coworking des autres gestionnaires d'espaces?
   a. L'espace de coworking dans lequel vous travaillez a-t-il une devise? Si oui, quelle est-elle?
   b. Quelles sont les règles générales de travail régissant l'espace de coworking dans lequel vous travaillez?
3. Selon vous, qu'est-ce que la créativité et, quelle est la place que devrait occuper la créativité dans un espace de coworking?
   a. Pensez-vous que tout le monde peut être créatif? Expliquez
   b. Votre gestionnaire parle-t-il de créativité? Quelle place accorde-t-il à la créativité dans ses propos relatifs au fonctionnement de l'espace ?
   c. De manière concrète, quelles sont les dispositions mises en œuvre pour *booster* la créativité des coworkers au sein de votre espace de coworking?
   d. Vous sentez-vous acculé, percevez-vous à travers le style de management de l'espace, comme une injonction à être continuellement créatif ou bien pour vous, il s'agit plutôt d'un phénomène naturel?
4. Quelles sont vos relations avec le gestionnaire de l'espace de coworking dans lequel vous travaillez?
   a. Comment communiquez-vous avec lui ou les autres coworkers quand il s'agit de partager une information?
   b. Êtes-vous associé(e) aux prises de décisions, vous-même, les autres coworkers?

C. Construction d'une communauté de vie et d'apprentissage au sein des espaces de coworking

1. Quelle est la politique d'utilisation des ressources communes au sein de votre espace?
2. Que représentent le sentiment d'appartenance et la collaboration à vos yeux?
3. Que pensez-vous du réseautage?
   a. Des activités autres que professionnelles sont-elles organisées à l'intention de vos pairs et vous? Si oui, de quoi s'agit-il? (Activité et périodicité)

b. Si non, lesquelles souhaiteriez-vous?

D. Notion de faces cachées

1. Qu'est-ce-ce-qui vous a motivé à intégrer cet espace de coworking?
2. A quoi vous fait penser le terme « mode managériale »?
3. Les espaces de coworking sont parfois considérés comme étant un phénomène de mode. Quel est votre point de vue à ce sujet?
4. À quels problèmes êtes-vous confronté au sein de l'espace? Comment vous y prenez-vous pour les régler?

E. Pratiques managériales et améliorations envisagées par les coworkers

1. Comment comprenez-nous les deux expressions suivantes : « management de la créativité » et « management créatif »?
   a. Si on vous demandait de choisir entre elles, laquelle choisiriez-vous? Pourquoi?
2. Connaissez-vous des pays/des provinces/des espaces que vous citeriez à titre de modèles en la matière?
3. La perfection n'étant pas de ce monde, si l'on vous demandait les points que vous aimeriez voir améliorer, pour que le management de votre lieu de travail réponde davantage aux promesses de créativité contenues dans le discours managérial, que répondriez-vous?

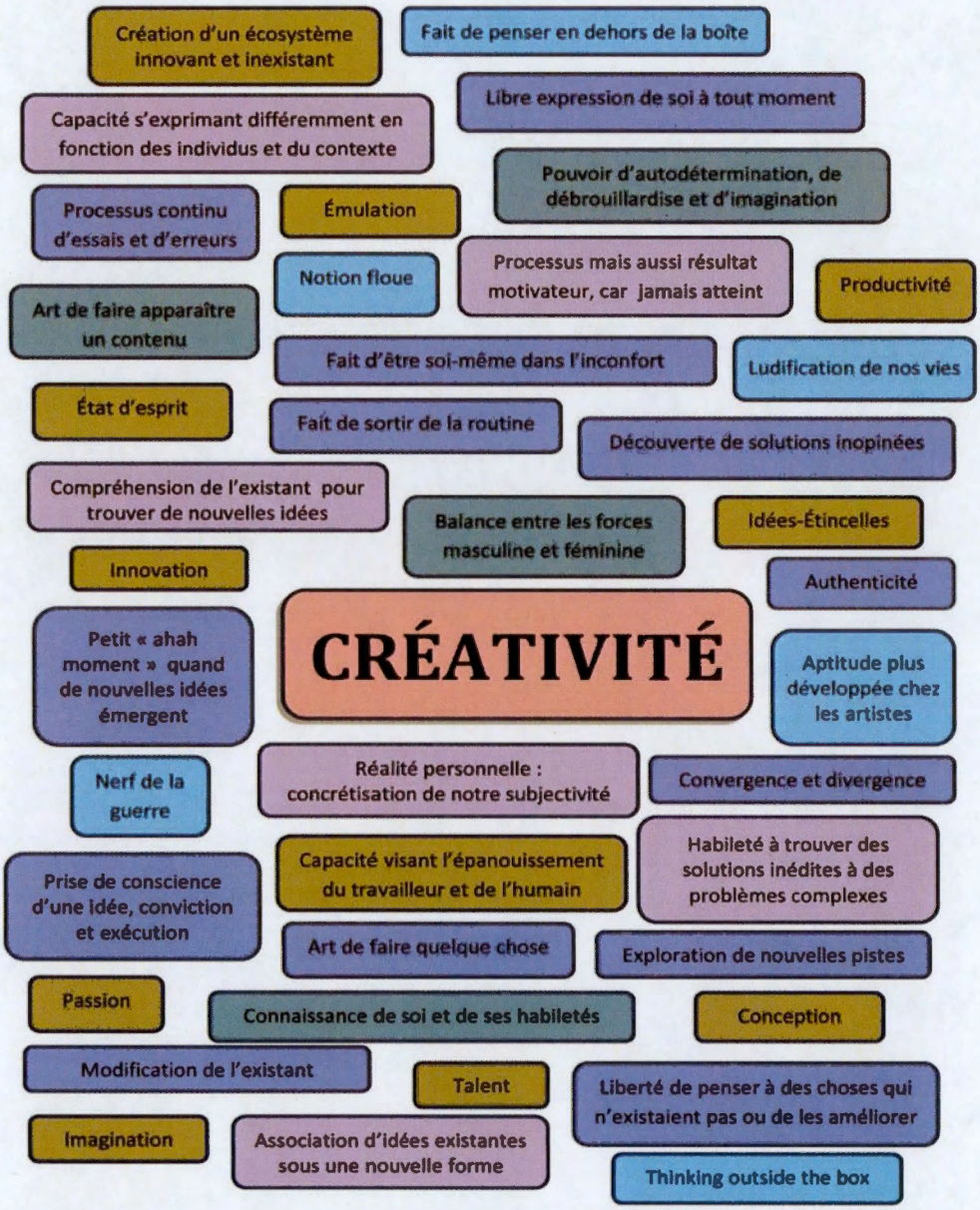
III. CONCLUSION

Souhaitez-vous ajouter quelque chose par rapport à l'un ou l'autre des points abordés jusque-là?

Merci pour votre participation. Nous restons à votre disposition au cas où vous souhaiteriez nous apporter une précision, suite à cette entrevue ou si vous avez une quelconque interrogation que ce soit. Bonne fin de journée.

ANNEXE J

CE QUE PENSENT DE LA CRÉATIVITÉ LES PROFESSIONNELS DU COWORKING RENCONTRÉS



ANNEXE K

RÉSULTATS OBTENUS VIA LA *LEARNING EXPEDITION* ORGANISÉE PENDANT LES 7ES JOURNÉES GEORGES DORIOT

Comme nous l'avions dit dans la partie portant sur la collecte des données, la *Learning expedition* organisée dans le cadre des 7es Journées Georges Doriot a été pour nous, la première véritable occasion d'entrer physiquement dans des espaces de travail partagés. Cette annexe présente un aperçu de nos observations spécifiques à ceux d'entre eux qui font du coworking.

Tableau K.1 Mots-clés associés aux espaces de coworking visités lors de la *Learning expedition* organisée dans le cadre des 7es journées Georges Doriot

Noms des espaces	Mots-clés
MT Lab	▪ Incubateur ▪ Coworking ▪ *Warroom* ▪ Tourisme, culture et divertissement ▪ Intervention à la phase de la vallée de la mort des entreprises ▪ Programme annuel ▪ Sélection rigoureuse ▪ Financement des projets par les grands groupes ▪ Espace modulable et agréable
Espace L	▪ Espace de coworking adapté aux besoins des femmes ▪ Évènementiel ▪ Entrepreneuriat et *membership* féminins ▪ *Design* féminin ▪ Concept de *lead sister* ▪ Communauté ▪ Créativité
L'Esplanade	▪ Espace de coworking ▪ Incubateur (Impact 8) et pré-incubateur ▪ Entrepreneuriat social ▪ Ouverture des gestionnaires et des usagers de l'espace ▪ Verdure ▪ Ambiance *cool* ▪ Communauté

CONSTATS SIGNIFICATIFS

❖ Dans le premier espace visité (MT Lab) et qui est situé au cœur des sciences – UQAM, on note une certaine structuration. Ceux qui le fréquentent proviennent tous du domaine du tourisme, de la culture et du divertissement. Ils sont retenus après une rigoureuse sélection qui implique les grands groupes qui financent leurs projets. Il ne s'agit pas d'entreprises en phase de démarrage, mais plutôt d'entreprises ayant déjà un certain nombre de clients. Il va sans dire que l'accent est mis sur l'excellence, les investisseurs s'entourant des balises nécessaires pour ne pas dépenser dans des projets non porteurs. L'intervention du MT Lab consiste à les héberger pendant un an (de juin à mai) et à vérifier l'adéquation du prototype qu'elles proposent à l'écosystème. Même s'il dispose d'un espace de coworking, le MT Lab se positionne clairement comme un incubateur (avec la présence du café, de l'alcool et du wifi, considérés comme les trois éléments de base des incubateurs) et s'inscrit dans une logique qui n'est pas celle de la concurrence, avec les autres incubateurs montréalais. Une autre particularité de cet espace, c'est qu'il n'a pas de prise de participation dans le capital des entreprises.

❖ Le deuxième espace observé (Espace L) est situé dans le Mile-End. Dans cet espace, quasiment tout est féminin : le décor ; le membership, le vocabulaire…Les usagères des lieux sont : des travailleuses autonomes seules ou entreprise, des doctorantes…Tout est mis en œuvre, sur la base des choses même insignifiantes à première vue, pour que les femmes s'y sentent émancipées, en ayant le sentiment d'être soutenues par une communauté forte. La cofondatrice qui nous recevait a notamment donné l'exemple de l'entraide vestimentaire : une femme allant à une rencontre importante et ayant besoin de chaussures pouvait solliciter ses paires à ce sujet pour un emprunt. L'espace L est un espace de coworking qui mise de plus en plus sur l'évènementiel, grâce notamment à la salle de conférence qui peut être louée par des non membres. La cofondatrice a aussi souligné que les hommes pouvaient le fréquenter s'ils le désirent, mais la priorité reste féminine!

❖ Dans le troisième espace (L'Esplanade) qui est situé dans le Mile-Ex, le nouveau quartier d'affaires Montréalais, l'accent est plutôt mis sur l'entrepreneuriat social. Les membres proviennent de différents domaines, mais ils ont le souci de l'innovation sociale en commun. Le cadre est agréable, il y a de la verdure, des bureaux fermés et une grande aire comportant des bureaux ouverts, où les interactions sont facilitées (une autre sera construite sous peu). Il y a aussi des salles de conférences, des salles de détente, un café…L'esplanade est un espace de coworking qui pré-incube et incube des entreprises. Divers évènements de réseautage y sont organisés, comme par exemple le *lunch* des résidents toutes les deux semaines. Il est aussi fréquent d'y voir des échanges de services entre les membres. Trois de ceux-ci ont d'ailleurs partagé avec nous leur expérience à l'Esplanade, ce qui n'a pas été le cas dans tous les espaces parcourus.

Au total, la *Learning expedition 2018* à Montréal nous a permis de réfléchir sur les nouvelles formes de travail et de pratiques collaboratives. Nous avons ainsi souligné le fait que les espaces parcourus répondent chacun à des phases distinctives du processus de développement des *start-ups*. Nous avons aussi remarqué une certaine hybridation des modèles de ces espaces. Dans quasiment tous, en dépit de leur dénomination claire, les gestionnaires avaient du mal à se situer par rapport à tel ou tel type précis d'espace collaboratif, leurs objectifs étant assez variés et impliquant des publics cibles différents. Enfin, il importe de relever que la notion de communauté est à contextualiser en fonction du domaine d'activités principalement retenu par les espaces collaboratifs. En effet, suivant le sens qu'ils lui donnent, les gestionnaires n'agissent pas de la même façon pour créer ou entretenir les diverses communautés de travailleurs que nous avons pu rencontrer.

ANNEXE L

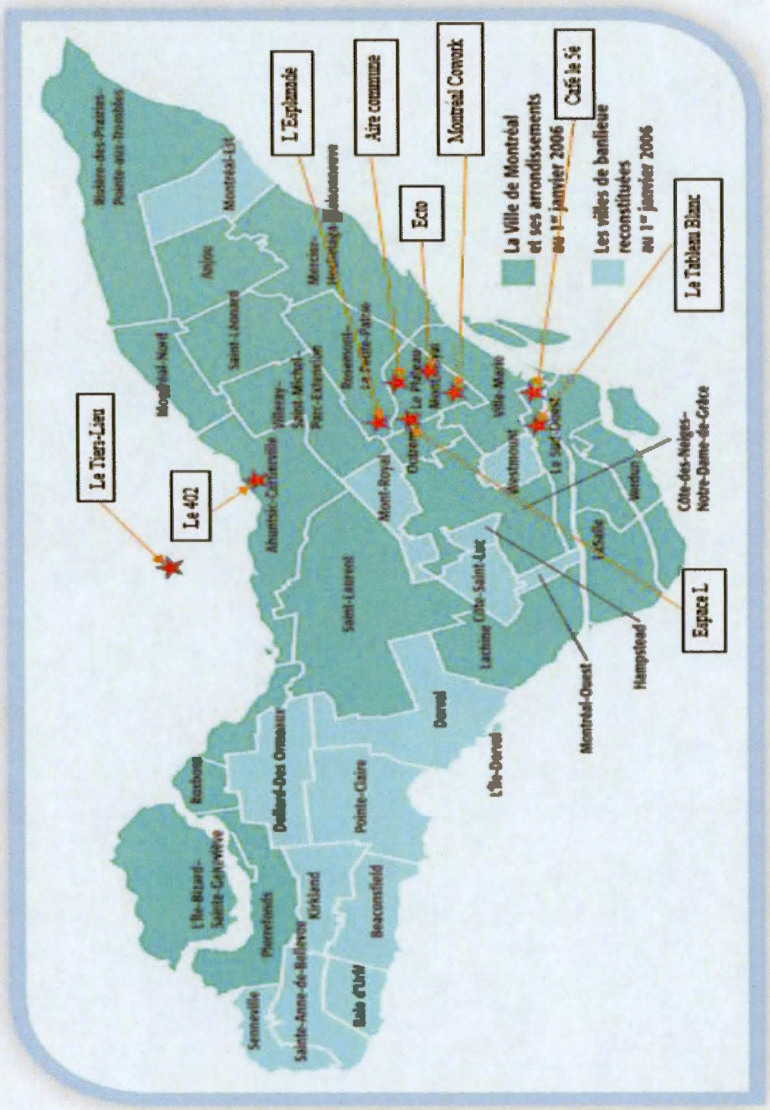
GRILLE D'OBSERVATION AYANT INSPIRÉ NOS OBSERVATIONS PARTICIPANTES

SPACE	SPACE Can you describe in detail all the *places* ?	OBJECT What are all the ways space is organized by objects?	ACT What are all the ways space is organized by acts?	ACTIVITY What are all the ways space is organized by activities?	EVENT What are all the ways space is organized by events?	TIME What spatial changes occur over time?	ACTOR What are all the ways space is used by actors?	GOAL What are all the ways space is related to goals?	FEELING What places are associated with feelings?
OBJECT	Where are objects located?	Can you describe in detail all the *objects*?	What are all the ways objects are used in acts?	What are all the ways objects are used in activities?	What are all the ways that objects are used in events?	How are objects used at different times?	What are all the ways that objects are used by actors?	How are objects used in seeking goals?	What are all the ways objects evoke feelings?
ACT	Where do acts occur?	How do acts incorporate the use of objects?	Can you describe in detail all the *acts*?	How are acts a part of activities?	How are acts a part of *events*?	How do acts vary over time?	What are all the ways acts are performed by actors?	What are all the ways acts are related to goals?	What are all the ways acts are linked to feelings?
ACTIVITY	What are all the places activities occur?	What are all the ways activities incorporate objects?	What are all the ways activities incorporate acts?	Can you describe in detail all the *activities*?	What are all the ways activities are part of events?	How do activities vary at different times?	What are all the ways activities involve actors?	What are all the ways activities involve goals?	How do activities involve feelings?
EVENT	What are all the places events occur?	What are all the ways events incorporate objects?	What are all the ways events incorporate acts?	What are all the ways events incorporate activities?	Can you describe in detail all the *events*?	How do events occur over time? Is there any sequencing?	How do events involve the various actors?	How are events related to goals?	How do events involve feelings?
TIME	Where do time periods occur?	What are all the ways time affects objects?	How do acts fall into time periods?	How do activities fall into time periods?	How do events fall into time periods?	Can you describe in detail all the *time periods*?	When are all the times actors are "on stage"?	How are goals related to time periods?	When are feelings evoked?
ACTOR	Where do actors place themselves?	What are all the ways actors use objects?	What are all the ways actors use acts?	How are actors involved in activities?	How are actors involved in events?	How do actors change over time or at different times?	Can you describe in detail all the *actors*?	Which are linked to which goals?	What are the feelings experienced by actors?
GOAL	Where are goals sought and achieved?	What are all the ways goals involve use of objects?	What are all the ways goals involve acts?	What activities are goal seeking or linked to goals?	What are all the ways events are linked to goals?	Which goals are scheduled for which time?	How do the various goals affect the various actors?	Can you describe in detail all the goals?	What are all the ways goals evoke feelings?
FEELING	Where do the various feelings states occur?	What feelings lead to the use of what objects	What are all the ways feelings affects acts?	What are all the ways feelings affects activities?	What are all the ways feelings affects events?	How are feelings related to various periods?	What are all the ways feelings involve actors?	What are all the ways feelings influence goals?	Can you describe in detail all the *feelings*?

Adapté de Spradley, 1980 : 82-83.

ANNEXE M

CARTE GÉOGRAPHIQUE DES ESPACES DE COWORKING DANS LESQUELS LES DONNÉES PRIMAIRES ONT ÉTÉ COLLECTÉES



Adapté de Ville de Montréal, 2006,
https://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/prt_vdm_fr/media/documents/Cartejanvier2006_mairie.pdf

BIBLIOGRAPHIE

Abdallah, C. (2007). Production et appropriation du discours stratégique dans une organisation artistique. *Revue française de gestion, 174*(5), 61-76.

Aden, J. (2009). La créativité artistique à l'école : refonder l'acte d'apprendre. *Synergies Europe, 4*(8), 173-180.

Ajzen, M., Donis, C. et Taskin, L. (2015). Kaléidoscope des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail : L'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique. *Gestion 2000, 32*(3), 125-147.

Aktouf, O. (2002). *La stratégie de l'autruche. Post-mondialisation, management et rationalité économique.* Montréal : Les Éditions Écosociété.

Albert, É., Bellinghausen, L., Collange, J. et Soula, M. C. (2010). Mesurer le stress professionnel Measuring occupational stress. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, (71), 130-138.

Albert, P. et Krieger, E. (2017). Vers une révolution entrepreneuriale en France ? *Entreprendre Innover*, (2), 100-109.

Allard-Poesi, F. (2003). Coder les données. *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, 245-290.

Allouche, J. et Huault, I. (1998). Contrôle, coordination et régulation : les nouvelles formes organisationnelles. *Finance Contrôle Stratégie, 1*(2), 5-31.

Aloui, A., Figurations mythiques dans l'exercice du pouvoir organisationnel. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* 2015/Supplément (HS), 57-75.

Alvesson, M. et Spicer, A. (2012). Critical leadership studies : The case for critical performativity. *Human relations, 65*(3), 367-390.

Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity : A componential conceptualization. *Journal of personality and social psychology*, *45*(2), 357-376.

Amabile, T. M. (1997). Entrepreneurial creativity through motivational synergy. *The Journal of Creative Behavior*, *31*(1), 18-26.

Amabile, T. M. (1998). *How to kill creativity*, (87). Boston : Harvard Business School Publishing.

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. et Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, *39*(5), 1154-1184.

Amabile, T. M. et Khaire, M. (2008). Your organization could use a bigger dose of creativity. *Harvard Business Review*, *86*(10), 101-109.

Amoranitis, S., Crutzen, D., Godfroid, J., Manço, A., Partoune, C. et Sensi, D. (2010). Explorer la diversité. *Développer le mainstreaming de la diversité-Recueil analytique d'outils d'intervention pour la valorisation de la diversité*, 79-95.

Anadón, M. et Guillemette, F. (2006). La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive? *Recherche qualitative : les questions de l'heure*, (5), 26-37.

Anderson, H. H. (1960). The nature of creativity. *Studies in Art Education*, *1*(2), 10-17.

Andreasen, N. C. (2012). Creativity in art and science : are there two cultures ?. *Dialogues in clinical neuroscience*, *14*(1), 49-54.

Aubert, N. (2005). L'individu hypermoderne : un individu « dans l'excès ». *Dépendances*, 53-67.

Aubert, N. (2012). Le management à l'ère du capitalisme financier : un management hors sujet ? *Nouvelle revue de psychosociologie*, (1), 17-30.

Autissier D., Johnson K. et Moutot J-M., (2016). L'innovation managériale : rupture ou évolution du management. *Question(s) de management, 13*(2), 25-33.

Avranches, A. (2017). *La recette d'un espace de coworking créatif.* Récupéré de https://www.le144-coworking.fr/blog/recette-espace-coworking-creatif-ludique/

Aznar, G. (2009). Préciser le sens du mot « créativité ». *Synergies Europe*, (4), 23-37.

Bandeira-De-Mello, R. et Garreau, L. (2011). L'utilisation d'Atlas.ti pour améliorer les recherches dans le cadre de la Méthode de la Théorisation Enracinée (MTE) : panacée ou mirage ? *Recherches qualitatives*, *30*(2), 175-202.

Bardin, D. (2006). *Management de la créativité en entreprise*. Paris : Economica.

Becker, F. D. (1981). *Workspace, creating environments in organizations,* New York : Praeger Publishers.

Bernier, M-F., Demers, F., Lavigne, A., Moumouni, C. et Thierry Watine, T. (2011). Les nouvelles stratégies de communication des organisations publiques, privées et associatives par rapport au déclin des médias généralistes. *Communication, 29*(1), 1-12. Doi : 10.4000/communication.2465

Berthelot, V. (2015). Petits calculs et imposture. Dans *Entreprise Libérée : la fin de l'illusion,* 35-39. Récupéré de http://www.e-rh.org/documents/lafindelillusion.pdf

Bérubé, J. (2015). Organisations créatives : où loge la créativité? *Gestion 2000, 32*(3), 91-110.

Berrebi-Hoffmann, I., Bureau, M. C. et Lallement, M. (2018). *Makers-Enquête sur les laboratoires du changement social.* Paris : Le Seuil.

Blackburn, C. et Tétreault, S. (2012). *Gérez mieux, stressez moins : devenez un gestionnaire heureux et compétent.* Blainville : Éditions Blackburn Tétreault.

Boia, L. (2002). Dans Dettwiler, A. et Karahash, C. (Éd)., *Actes du Colloque Mythe et Science*. Neuchâtel : Presses universitaires et polytechniques romandes.

Bonnardel, N. (2009). Activités de conception et créativité : de l'analyse des facteurs cognitifs à l'assistance aux activités de conception créatives. *Le travail humain, 72*(1), 5-22.

Bonvalet, C. et Lelièvre, É. (1995). Du concept de ménage à celui d'entourage : une redéfinition de l'espace familial. *Sociologie et sociétés*, *27*(2), 177-190.

Bouvard, P. (2016). Le pire du néo-paternalisme. Dans *RH info : Thématiques Management*. Récupéré de https://www.rhinfo.com/thematiques/management/le-pire-du-neo-paternalisme

Boyer, J. (2012). Book Review: Make Space : How to set the stage for creative collaboration. *Journal of Learning Spaces*, *1*(2).

Boyer, R. (2017). Transformation des capitalismes, nouveaux modes de gestion du travail et subjectivité des salariés (1970-2017). [Chapitre 1]. Dans Mercure, D. et Bourdages-Sylvain, M-P. (Dir), *Travail et subjectivités, perspectives critiques*, 13-42. Québec : Presses de l'Université de Laval.

Brechet, J. P. et Desreumaux, A. (2002). Sciences de gestion et pratiques de management. Le cas du management stratégique. *Sciences de gestion et pratiques managériales*, 7-22.

Brée, J. (2012). *Le comportement du consommateur* (3e édition). Paris : Dunod.

Briscoe, F. (2006). Temporal Flexibility and Careers: The Role of Large-Scale Organizations for Physicians. *ILR Review, 60*(1), 88–104.

Brunet, L. et Savoie, A. (2003). *La face cachée de l'organisation : groupes, cliques et clans*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal.

Buck, J. A. et Endenburg, G. (2012). *The creative forces of self-organization*. Rotterdam : Sociocratic Center.

Camors, A. (2017). Les tiers lieux : de nouveaux espaces pour travailler autrement. *Note rapide.* Récupéré de https://www.iau-idf.fr/fileadmin/NewEtudes/Etude_1399/NR_755_web.pdf

Capdevila, I. (2015). Les différentes approches entrepreneuriales dans les espaces ouverts d'innovation. *Innovations*, (3), 87-105.

Carrier, C. (2011). *De la créativité à l'intrapreneuriat*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Centre facilitant la recherche et l'innovation dans les organisations. (2016). L'usage des médiaux sociaux au Québec. *NETendances 2018*, *9*(5), 5-11.

Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales. (2012). Principe. Dans *Ortolang : Lexicologie*. Récupéré de https://cnrtl.fr/definition/principe

Chandler, D., Munday, R. (2011). Rôle. Dans *A Dictionary of Media and Communication*. Récupéré de http://www.oxfordreference.com.

Chanut-Guieu, C. et Guieu, G. (2014). Quelle est la place de la créativité organisationnelle dans les PME en hypercroissance? *Revue internationale P.M.E.*, *27*(1), 35-63.

Charles-Pauvers, B., Saives, A-L., Schieb-Bienfait, N. et Michel, B. (2015). *Lieuité et implication au travail : Le cas des travailleurs d'un quartier créatif nantais*. Communication présentée à la 24e Conférence Internationale de Management Stratégique « Dire et faire, la performativité en management stratégique », Paris, France.

Chasserio, S. (2007). Les nouvelles formes organisationnelles et la persistance des effets de genre dans les services technologiques aux entreprises. *Recherches féministes*, *20*(1), 55-82.

Chatelain-Ponroy, S. et Sponem, S. (2011). Le contrôle de gestion comme savoir légitime. Étude sur la fabrique d'un mythe rationnel. Dans *Comptabilité, contrôle et société. Mélanges en l'honneur du Professeur Alain Burlaud,* 191-202. Paris : Foucher.

Chaumont, Julie. (2018). Les espaces de coworking : pour qui? pour quoi? Dans *Avenues.ca : Travailler.* Récupéré de https://avenues.ca/travailler/espaces-de-coworking-pour-qui-pour-quoi/

Chesbrough, H. et Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*, *11*(3), 529-555.

Chopin D. (2017). *Grammaire du discours managérial : à partir d'une analyse sémantique de la littérature de gestion (1910 - 2010)*. Verbatim de soutenance de thèse. Conservatoire des Arts et des Métiers. Paris, le mercredi 03 juillet 2017. Récupéré de https://blogs.alternatives-economiques.fr/chopin/2017/09/02/

verbatim-soutenance-de-these-03072017-%22grammaire-du-discours-managerial%22

Cohendet, P., Hussler, C. et Burger-Helmchen, T. (2016). *Les grands auteurs en management de l'innovation et de la créativité*. Cormelles-le-Royal : Éditions Ems.

Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada, Instituts de recherche en santé du Canada. (2010). *Éthique de la recherche avec des êtres humains*. Ottawa : Gouvernement du Canada.

Côté, D. et Gratton, D. (2014). L'approche ethnographique. Illustration dans le contexte de la réadaptation en santé mentale [Chapitre 3]. Dans Corbière, M. et Larivière, N. (Dir), *Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes dans les recherches en sciences humaines, sociales et de la santé,* 51-71. Québec : Les Presses de l'Université du Québec.

Coworking Rive-Sud et Le nomade.com, Carte des espaces de coworking du Québec. Récupéré de http://coworkingquebec.org/

Creative Mag. (2015). Le coworking, l'art de cultiver les liens professionnels. Récupéré de http://mag.creativewallonia.be/fresh-news/le-coworking?lng=fr

Csikszentmihalyi, M. (2014). Society, culture, and person : A systems view of creativity. Dans *The Systems Model of Creativity*, 47-61. Springer : Dordrecht.

Commission de la santé mentale du Canada (2016). *Le Soutien par les pairs : une nécessité.* (Rapport présenté au Comité du projet de soutien par les pairs en matière de santé mentale de la Commission de la santé mentale du Canada). Ottawa : Cyr, C., McKee, H., O'Hagan, M. et Priest, R. Récupéré de https://www.mentalhealthcommission.ca/sites/default/files/2016-10/Making_the_Case_for_Peer_Support_2016_Fr.pdf.pdf

Dandoy, A. (2018, mai). *Des mythes rationnels dans le collaboratif, entre stratégie et performativité.* Communication présentée lors des 7es Journées Georges Doriot - Entrepreneuriat et Société, Montréal, Québec.

Davies, S. (2017). Characterizing Hacking : Mundane Engagement in US Hacker and Makerspaces, Science, *Technology, & Human Values*, *43*(2), 171-197.

Decrop, A. (2017). *La consommation collaborative : Enjeux et défis de la nouvelle société du* partage. Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.

de Gaulejac, V. et Hanique, F. (2017). La mobilisation subjective au service de la finance [Chapitre 9]. Dans Mercure D. et Bourdages-Sylvain M-P. (Dir), *Travail et subjectivités, perspectives critiques*, 201-220. Québec : Presses de l'Université de Laval.

Dejours, C. (2014). *Le facteur humain*. Paris : Presses Universitaires de France.

Delobbe, N. et Vandenberghe, C. (2000). Vers une modélisation des processus et facteurs d'adaptation à un nouveau contexte organisationnel : l'apport de la littérature sur la socialisation organisationnelle. *Revue québécoise de psychologie*, *21*(3), 111-133.

Denis, J. (2006). Préface : Les nouveaux visages de la performativité. *Études de communication. Langages, information, médiations*, (29), 8-24.

Denis J. L., Lamothe L. et Langley A. (2001). The Dynamics of collective leadership change in pluralistic organizations. *Academy of Management Journal*, *44*(4), 809-837.

de Paoli, D. et Ropo, A. (2017). Creative workspaces – a fad or making real impact? *Journal of Corporate Real Estate*, *19*(3), 157-167.

de Paoli, D., Sauer, E. et Ropo, A. (2017). The spatial context of organizations : A critique of "creative workspaces". *Journal of Management & Organization*, *25:2*(2019) : 331 - 352.

Desbois, C. (2014). Le coworking : un mode de travail né de la crise? L'exemple de Berlin. *Allemagne d'aujourd'hui*, *210*(4), 100-109.

Devillard, O. (2005). *Dynamiques d'équipes*. Paris : Éditions Eyrolles. Récupéré de http://www.acifr.org/ressources/livres_strategie_organisation/dynamiques_d_equipes_extraits.pdf

DiLiello, T. C. et Houghton, J. D. (2008). Creative potential and practised creativity: Identifying untapped creativity in organizations. *Creativity and Innovation Management*, *17*(1), 37-46.

Dionne, L., Lemyre, F. et Savoie-Zajc, L. (2010). Vers une définition englobante de la communauté d'apprentissage (CA) comme dispositif de développement professionnel. *Revue des sciences de l'éducation*, *36*(1), 25-43.

d'Iribarne, A. (2017). L'entreprise libérée et les « talents » : un avènement annonce? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, *23*(56), 247-264.

Dujarier, M. A. (2017). *Le management désincarné : enquête sur les nouveaux cadres du travail*. Paris : La Découverte.

Dul, J. et Ceylan, C. (2011). Work environments for employee creativity, *Ergonomics*, *54*(1), 12-20.

Dumez, H. (2013). *Méthodologie de la recherche qualitative*. Paris : Vuibert.

Dynamique entrepreneuriale (2014). De quels moyens de communication disposent les PME pour se faire connaître? Dans *Dynamique-Mag.com*. Récupéré de http://www.dynamique-mag.com/article/moyens-communication-disposent-pme-faire-connaitre.5200

Ebrahimi, M. (2013, juin). *Évaluation individuelle des performances et gestion des connaissances : deux réalités difficiles à concilier dans les organisations*. Communication présentée au 7e Colloque International de la Gestion des Connaissances dans la Société et les Organisations (GeCSO), Aix-en-Provence, France.

Enriquez E. (2017). Pouvoir et contrôle de la subjectivité des êtres humains au travail. [Chapitre 6]. Dans Mercure, D. et Bourdages-Sylvain, M-P. (Dir), *Travail et subjectivités, perspectives critiques*, 145-168. Québec : Presses de l'Université de Laval.

Fabbri, J. (2016). Les espaces de coworking : ni tiers-lieux, ni incubateurs, ni Fab Labs. *Entreprendre & Innover*, (4), 8-16.

Fabbri, J. et Charue-Duboc, F. (2014, mai). *Exploring the everyday life of entrepreneurs in a coworking space*. Communication présentée à la 23e Conférence Internationale de l'Association Internationale de Management Stratégique, Rennes, France.

Fabbri, J., Glaser, A., Gaujard, C. et Toutain, O. (2016). Espaces collaboratifs d'innovation : au-delà du phénomène de mode, de quoi parle-t-on ? *Entreprendre & Innover, 31*(4), 5-7.

Fayolle, A. (2011). Necessity entrepreneurship and job insecurity: The hidden face of entrepreneurship. *International Journal of E-Entrepreneurship and Innovation (IJEEI), 2*(3), 1-10.

Ferrary, M. et Pesqueux, Y. (2004). *L'organisation en réseau, mythes et réalités.* Paris : Presses Universitaires de France.

Fimbry, M. (2014). À l'ère des aires ouvertes, Récupéré de http://ici.radio-canada.ca/emissions/desautels_le_dimanche/2013-2014/chronique.asp?idChronique=334 628

Fischer, G., Giaccardi, E., Eden, H., Sugimoto, M. et Ye, Y. (2005). Beyond binary choices: Integrating individual and social creativity. *International Journal of Human-Computer Studies,* (63), 482-512.

Florida, R. (2014). The creative class and economic development. *Economic development quarterly, 28*(3), 196-205.

Foertsch, C. (2011). The Coworker's Profile. Dans *Deskmag : Coworkers.* Récupéré de http://www.deskmag.com/en/the-coworkers-global-coworking-survey-168

Foertsch, C. (2019). 2019 State of Coworking : Over 2 Million Coworking Space Members Expected. Dans *Deskmag : Coworkers*. Récupéré de http://www.deskmag.com/en/2019-state-of-coworking-spaces-2-million-members-growth-crisis-market-report-survey-study

Ford, C. M. (1999). Interpretive style, motivation, ability and context as predictors of executives' creative performance. *Creativity and Innovation Management, 8*(3), 188-196.

Fortin, A. (1987). L'observation participante : au cœur de l'altérité. [Chapitre 2]. Dans Deslauriers J.-P. (Dir), *Les méthodes de la recherche qualitative,* 23-33. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Fortin, M. F. (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche.* (2e édition). Montréal : Chenelière éducation.

Fortin, M-F. et Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives.* (3e édition). Montréal : Chenelière éducation.

Gandini A. (2015). The rise of coworking spaces. *Ephemera : theory & politics in organization, 15*(1), 193-205.

Garrett, L. E., Spreitzer, G. M. et Bacevice, P. A. (2015). Should your company embrace coworking? *MIT Sloan Management Review, 57*(1), 27-29.

Garrett, L.E., Spreitzer, G.M. et Bacevice, P.A. (2017). Co-constructing a sense of community at work : the emergence of community in coworking spaces. *Organization Studies, 38*(6), 821-842.

Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de la gestion.* Montréal : Pearson Education.

Germain, O., et Taskin, L. (2017). Être formé pour et par la recherche. *Revue internationale PME, 30*(2), 7-16.

Gernet, I. et Dejours, C. (2009). Évaluation du travail et reconnaissance. *Nouvelle revue de psychosociologie, 8*(2), 27-36.

Getz, I. (2010). Le leadership libérateur, forme radicale d'organisation. *L'Expansion Management Review,* (138), 63-81.

Geuze, F. (2015). L'entreprise libérée, entre communication et imposture. Dans *Parlons RH : contributions.* Récupéré de https://www.parlonsrh.com/entreprise-liberee-entre-communication-et-imposture/

Gilbert, P. et al. (2017). « L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif? », *Annales des Mines - Gérer et comprendre 127*(1), 38-49.

Giust-Desprairies, F. et Lévy, A. (2002). Analyse de discours. *Vocabulaire de psychosociologie*, 287-301. Toulouse : Érès, « Hors collection ».

Gomez, P-Y. (2013). *Le travail invisible. Enquête sur une disparition*. Paris : François Bourin Éditeur.

Gomez-Breysse, M. (2016). L'entrepreneur « lifestyle ». *Revue de l'Entrepreneuriat*, *15*(3), 231-256.

Gouvernement du Québec. (2018). Le travail et la santé mentale. Dans *Québec : Santé mentale*. Récupéré de https://www.quebec.ca/sante/conseils-et-prevention/sante-mentale/le-travail-et-la-sante-mentale/

Groupe d'étude sur les politiques en matière de concurrence (2008). *Foncer pour gagner - Rapport final*. Ottawa : Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Guba, E.G. et Lincoln, Y.S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. Handbook of qualitative research, *2*(163-194), 105-117.

Guillemin, M. et Gillam, L. (2004). Ethics, Reflexivity, and "Ethically Important Moments" in Research. *Qualitative Inquiry*, *10*(2), 261-280.

Guntern, G. (2001). *Les 7 règles d'or de la créativité*. Paris : Éditions Village mondial.

Guthey, G. T., Whiteman, G. et Elmes, M. (2014). Place and sense of place: Implications for organizational studies of sustainability. *Journal of Management Inquiry*, *23*(3), 254-265.

Habib, J. et Derumez, I. (2015). Le rôle du leader forme dans la transformation des organisations pluralistes. *Revue française de gestion*, (2), 45-66.

Hamza, S. E. et Hadrich, M. B. A. (2009). Les déterminants de la divulgation des informations financières via Internet adoptée par les entreprises tunisiennes : une démarche qualitative et quantitative. *Revue Libanaise de Gestion et d'Économie*, *2*(2), 128-170.

Hasbi, M. et Welté, J-B., (2017). *La création de sens dans les espaces de coworking : analyse sémiotique du discours*. Communication présentée à la 26e Conférence

Internationale de l'Association Internationale de Management Stratégique. Lyon : France. Récupéré de https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01756297/

Hatchuel, A. (1998). Comment penser l'action collective? [Chapitre 10]. Dans Tossel, A. et Damien, R. (Dir), *L'action collective : coordination, conseil, planification,* 177-202. Besançon : Presses de l'Université de Franche-Comté.

Hatchuel, A., Chen, M. (2017). Creativity under Strong Constraints : The Hidden Influence of Design Models. *European Review, 25*(2), 194-207.

HolacracyOne. (2019). Holacracy. Dans *What is Holacracy*. Récupéré de https://www.holacracy.org/what-is-holacracy

Ibanescu, M. et Marchand, R. (2018). *Portrait du dynamisme entrepreneurial de Montréal 2017*. Montréal : Fondation de l'entrepreneurship et Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale – HEC Montréal. Récupéré de http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/prt_vdm_fr/media/documents/portrait_entrepreneuriat_mtl_2017.pdf

Isaksen, S. G. et Treffinger, D. J. (2004). Celebrating 50 years of reflective practice: Versions of creative problem solving. *The Journal of Creative Behavior, 38*(2), 75-101.

Johnson, R. B. et Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research : A research paradigm whose time has come. *Educational researcher, 33*(7), 14-26.

Kaner, S. (2007). Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making (2e édition). New Jersey : John Wiley & Sons, Inc.

Karsenti, T. (2018). *La recherche en éducation : Étapes et approches.* (4e édition revue et mise à jour). Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.

Kets de Vries, M. (2010). *La face cachée du leadership*. (2e édition). Montreuil : Pearson Education France.

Kristensen, T. (2004). The physical context of creativity. *Creativity and innovation management, 13*(2), 89-96.

Küpers, W. (2011). Dancing on the līmen~~~ Embodied and creative inter-places as thresholds of be(com)ing : Phenomenological perspectives on liminality and transitional spaces in organisztion and leadership. *Tamara : Journal for Critical Organization Inquiry, 9*(3-4).

Lallement, M. (2008). Le travail et ses transformations : Une lecture sociologique. *Revue française de gestion, 190*(10), 43-55.

Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations : Vers des communautés de travail inspirées.* Paris : Diateino.

Landier, H. (2015). Victime de la mode. Dans *Entreprise Libérée : la fin de l'illusion,* 7-9. Récupéré de http://www.e-rh.org/documents/lafindelillusion.pdf

Landier, H. (2015). La part d'ombre de l'entreprise libérée. Dans *Entreprise Libérée : la fin de l'illusion,* 10-16. Récupéré de http://www.e-rh.org/documents/lafinde lillusion.pdf

Lapassade, Georges. (2002). « Observation participante ». Dans Barus-Michel, J. (Dir) *Vocabulaire de psychosociologie,* 375-390. Toulouse : Érès, « Hors collection ».

La plage. (2018). *Les espaces de coworking, ces nouveaux lieux d'apprentissage*. Récupéré de https://coworking-compiegne-la-plage.fr/les-espaces-de-coworking-ces-nouveaux-lieux-dapprentissage/

Leca, B. et Plé, L. (2013). Une épistémologie à hauteur d'homme : l'anthropologie interprétative de Clifford Geertz et son apport potentiel à la recherche francophone en management. *Management & Avenir,* (2), 35-52.

Leclercq-Vandelannoitte, A. et Isaac, H. (2016). The new office : how coworking changes the work concept, *Journal of Business Strategy, 37*(6), 3-9.

Lee, Y. S. (2016). Creative workplace characteristics and innovative start-up companies. *Facilities, 34*(7/8), 413-432.

Lefebvre, H. (1974). La production de l'espace. *L'Homme et la société, 31*(1), 15-32.

Le Grand Lyon et La Cordée. (2016). *Tendances et nouveaux modes de travail : coworking. Pourquoi? Comment? Où?* Lyon, France : La Métropole de Lyon. Récupéré de https://www.millenaire3.com/content/download/9405/195425.

Le Grand Lyon et Réseau coworking Grand Lyon. (2017). *Les 6 grands défis du coworking :* 1eres assises du coworking (#acow17). Lyon, France. Récupéré de https://temps.millenaire3.com/ publications2/les-6-grands-defis-du-coworking

Léger-Jarniou, C. (2008). Développer la culture entrepreneuriale chez les jeunes. *Revue française de gestion*, (5), 161-174.

Lerch, C., Thai, M. T. T., Puhakka, V. et Burger-Helmchen, T. (2015). La créativité entrepreneuriale : le sens pratique pour concrétiser les idées originales. Innovations, (3), 5-11.

Lessard, J. (1990). Vers une communauté de vie (un projet de croissance artistique): Extrait. *L'Annuaire théâtral*, (8), 31-40.

Levet, J. L. (2012). *Réindustrialisation, j'écris ton nom.* Paris : Fondation Jean Jaurès.

Liefooghe, C. (2018). Les tiers-lieux à l'ère du numérique : diffusion spatiale d'une utopie socio-économique. *Géographie, économie, société*, *20*(1), 33-61.

Lucas, M. (2014). ''Nomadic'' organization and the experience of journeying : Through liminal spaces and organizing places. *Culture and Organization*, *20*(3), 196-214.

Magadley, W. et Birdi, K. (2009). Innovation labs : an examination into the use of physical spaces to enhance organizational creativity. *Creativity and innovation management*, *18*(4), 315-325.

Magakian, J. (2006). La créativité à la croisée de trois démarches : fonctionnalisme, enactment, poétique. *Revue française de gestion*, *161*(2), 155-167.

Maggi, B. (2003). *De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage.* Toulouse : Octares Éditions.

Martin, H. J. (2010). Workplace climate and peer support as determinants of training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, *21*(1), 87-104.

Meinel, M., Maier, L., Wagner, T. F. et Voigt, K. I. (2017). Designing Creativity-Enhancing Workspaces : A Critical Look at Empirical Evidence. *Journal of Technology and Innovation Management*, *1*(1).

Meira, F. B. (2014). Liminal organization: Organizational emergence within solidary economy in Brazil. *Organization*, *21*(5), 713-729.

Mento, A. J., Martinelli, P. et Jones, R. M. (1999). Mindmapping in executive education: applications and outcomes. *Journal of Management Development*, *18*(4), 390-416.

Mercure D. et Bourdages-Sylvain M-P. (2017). Le nouveau management et la mobilisation de la subjectivité au travail [Introduction]. Dans Mercure D. et Bourdages-Sylvain M-P. (Dir), *Travail et subjectivités, perspectives critiques,* 1-10. Québec : Presses de l'Université de Laval.

Merkel, J. (2015). Coworking in the city. *Ephemera: theory & politics in organization*, *15*(1), 121-139.

Michel, B. (2017). *Les quartiers créatifs : une dynamique de club : analyse croisée des quartiers des Olivettes (Nantes), du Panier (Marseille) et Berriat (Grenoble)* (Thèse de doctorat). Université d'Angers. Récupéré de https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01720500/file/these_MICHEL_STAR.pdf

Michel, B. (2018). Les quartiers créatifs : construction de clubs de travailleurs créatifs. Analyse croisée des quartiers du Panier (Marseille) et des Olivettes (Nantes). *Annales de géographie* (3), 227-253.

Miles, M. B., Huberman, A. M. et Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis : A Methods Sourcebook.* (3e édition). Californie : Sage Publishing.

Mnisri, K. et Nagati, H. (2012). Une étude exploratoire de la créativité dans les organisations. *Question(s) de management*, *1*(2), 37-57.

Moles, A. A. (1957). Mythes dynamiques de la création scientifique. *Les Études philosophiques*, *12*(3), 226-230.

Monneuse, D. (2015). Ces entreprises libérées qui font rêver... ou pas. Dans *Entreprise Libérée : la fin de l'illusion,* 45-47. Récupéré de http://www.e-rh.org/documents/lafindelillusion.pdf

Moriset, B. (2011, octobre). *Tiers-lieux de travail et nouvelles territorialités de l'économie numérique : Les espaces de coworking*. Communication présentée au colloque Spatialité et modernité : lieux, milieux et territoires, Pau, France. Récupéré de https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00724540/document.

Moriset, B. (2014, janvier). *Building new places of the creative economy. The rise of coworking spaces*. Communication présentée à la 2e Conférence internationale sur la géographie de l'innovation, Utrecht, Pays-Bas. Récupéré de https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00914075/

Moriset, B. (2017). Inventer les nouveaux lieux de la ville créative : les espaces de coworking. *Territoire en mouvement, Revue de géographie et aménagement*, (34). Récupéré de https://journals.openedition.org/tem/3868

Moultrie, J., Nilsson, M., Dissel, M., Haner, U. E., Janssen, S. et Van der Lugt, R. (2007). Innovation spaces : Towards a framework for understanding the role of the physical environment in innovation. *Creativity and innovation management*, *16*(1), 53-65.

Noël-Gaudreault, M. (2000). Augmentez votre capital inventif! Entrevue avec Marie Ménard. *Québec français*, (117), 34-35.

Orellana, I. (2002). *La communauté d'apprentissage en éducation relative à l'environnement : signification, dynamique, enjeux* (Thèse de doctorat). Université du Québec à Montréal. Récupéré de https://archipel.uqam.ca/7213/1/I.ORELLANA%282002%29.pdf

Orlikowski, W. J. et Baroudi, J. J. (1991). Studying information technology in organizations : Research approaches and assumptions. *Information systems research*, *2*(1), 1-28.

Osborn, A. (1988). *L'imagination constructive.* Paris : Dunod.

Paraponaris, C. et Rohr, A. (2015, octobre). *Communautés Créatives et Langage de Codification.* Communication présentée au 1er Séminaire de l'Observatoire des communautés de connaissance, Strasbourg, France.

Parlier, M. (2005). *Gérer les compétences en PME – Enseignements tirés des expériences de 11 entreprises*. Lyon : Éditions réseau Anact-Aract. Récupéré de http://bretagne.aract.fr/portal/pls/portal/docs/1/30383.PDF

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. (4e édition). Washington : Sage.

Pierre, X. et Burret, A. (2014). L'apport des espaces de travail collaboratif dans le domaine de l'accompagnement des entrepreneurs : l'animation de réseaux de pairs. *Revue de l'Entrepreneuriat, 13*(1), 51-73.

Poloz, S. S. (2014, 24 avril). *L'économie canadienne : entre effervescence et morosité*. Discours du gouverneur de la Banque du Canada, devant les membres du Saskatchewan Trade and Export Partnership. Saskatoon, le jeudi 24 avril 2014. Récupéré de https://www.banqueducanada.ca/wp-content/uploads/2014/04/discours-240414.pdf

Prince, V. (2018, 11 février). *L'ère des cubicules gris des fonctionnaires québécois tire à sa fin*. Récupéré de http://ici.radiocanada.ca/nouvelle/1083202/modernisation-cubicules-gris-fonctionnaires-gouvernement-quebec

Quignon, C. (2017). *Espaces de coworking : le trop plein*. Récupéré de http://www.lemonde.fr/economie-francaise/article/2017/11/17/espaces-de-coworking-le-trop-plein_5216655_1656968.html

Radio Canada. (2017). Le « coworking » gagne en popularité à Montréal. Récupéré de http://ici.radiocanada.ca/nouvelle/1012312/coworking-gagne-popularite-montreal-travail leur-autonome-espace-commun

Reille-Baudrin, E. (2017). Co-labore, une utopie d'avenir? Co-analyse du travail dans un espace de coworking. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, (19-2).

Robert, N. (1998), Book Reviews : Mihaly, C., (1996). Creativity : Flow and the psychology of discovery and invention. *Adult Education Quarterly, 48*(2), 121.

Robert, P. (2016). Dans Rey-Debove, J. et Rey, A. (Dir), *Dictionnaire Le Petit Robert*. Paris : Dictionnaires Le Robert-SEJER.

Robinson, A. G. et Stern, S. (1997). Three simple principles that dramatically boost corporate creativity. *National Productivity Review*, *17*(1), 43-51.

Robinson, A. G. et Stern, S. (2000). *L'entreprise créative : comment les innovations surgissent vraiment*. Editions d'Organisation.

Roy, M. et Audet, M. (2002). La transformation vers de nouvelles formes d'organisation plus flexibles: un cadre de référence. *Gestion*, *27*(4), 43-49.

Rozin, P. et Neneroff, C. (2002). Sympathetic Magical Thinking: The Contagion and Similarity "Heuristics''. [Chapitre 11]. Dans Gilovich T., Griffin D. et Kahneman D. (Édit), Heuristics and biases. The psychology of intuitive judgement, 201-216. Cambridge : Cambridge University Press.

Saives, A. L., Charles-Pauvers, B. Schieb-Bienfait, N. et Michel, B. (2016). Lieuité et socialisation organisationnelle : les raisons du lieu pour les travailleurs de très petites entreprises créatives et culturelles. *Management International/International Management/Gestión Internacional*, *21*(1).

Saives, A. L. Holford, W. D. Ebrahimi, M. et Bédard, M.G. (2017). *Le Management Réhumanisé*. Montréal : Les Éditions de la Chenelière, Incorporated.

Saussois, J-M. (2012). *Les organisations. État des savoirs*, Paris : Éditions Sciences Humaines.

Savoie-Zajc, L. (2009). L'entrevue semi-dirigée. *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, (5), 337-360.

Scaillerez, A. et Tremblay, D.G. (2016). Les espaces de *coworking* : les avantages du partage. *Gestion*, *41*(2), 90-92.

Scaillerez, A. et Tremblay, D.G. (2017). Le co-working: une nouvelle tendance pour une organisation du travail flexible!, *L'État du Québec 2017*.

Schön, D. A. (1994). *Le praticien réflexif : à la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*. Montréal : Les Éditions Logiques.

Shalley, C. E. (2008). Creating roles : What managers can do to establish expectations for creative performance. [Chapitre 6]. Dans Zhou, J. et Shalley, C. E. (Dir),

Handbook of organizational creativity, 147-164. United States of America: Psychology Press.

Silva, F. et Ben Ali, A. (2010). Émergence du travail collaboratif : Nouvelles Formes d'Organisation du Travail. *Management & Avenir*, *36*(6), 340-365.

Spinuzzi, C. (2012). Working alone together : Coworking as emergent collaborative activity, *Journal of Business and Technical Communication*, *26*(4), 399-441.

Spradley, J. P. (1980). *Participant observation*. New York : Hort, Rinehart and Winston.

Startway. (2016). Coworking ou centre d'affaires? Récupéré de http://www.start-way.com/espace-coworking-centre-affaires/

Statista. (2017). Nombre d'espaces de coworking dans le monde entre octobre 2014 et octobre 2018, Récupéré de https://fr.statista.com/statistiques/644157/coworking-nombre-bureaux-partages-monde/

Stolarick, K., Florida, R. et Musante, L. (2005). Montréal, ville de convergences créatives : Perspectives et possibilités. Montréal International : Montréal.

Surlemont, B., Toutain, O., Barès, F. et Ribeiro, A. (2014). Un espace d'observation et d'exploration de l'intelligence collective. *Entreprendre & Innover*, *23*(4), 5-9.

Teste, C. (2018). Coworking. Sommes-nous en train de réinventer le travail? *L'itinéraire*, *25*(19), 12-15.

Tharenou, P., Donohue, R. et Cooper, B. (2007). *Management research methods*. New York : Cambridge University Press.

Thibault, A., Fortier, J. et Albertus, P. (2007). Rendre compte du mouvement bénévole au Québec, *créateur de liens autant que de biens, Rapport de recherche, Réseau de l'action bénévole du Québec*. Récupéré de http://bel.uqtr.ca/1746/1/Rendre_compte_du_mouvement_b%C3%A9n%C3%A9vole_au_Qu%C3%A9bec.pdf

Thiétart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4e édition). Paris : Dunod.

Trupia, D. (2016). Produire un espace hybride de coopération. Une enquête ethnographique sur La Cantine, *Réseaux*, *2*(196), 111-145.

TVT Innovation et Silicon Sentier. (2011). Étude d'opportunités, *Innov'labs Phase 1 : Benchmark des espaces de coworking sur le territoire français*. France : Trupia, D. et Fekrane, C. Récupéré de http://siliconxperience.org/media/attachments/publication_resource/14/Etude%2Binnov%2Blabs%2B-%2BPARTIE%2B1%2BBENCHMARK%2B-%2BFINALE.pdf

Turing 22. (2018). 5 profils types de coworkers que vous aimerez détester. Dans *Coworking*. Récupéré de https://www.turing22.com/5-profils-types-coworkers-que-vous-aimerez-detester/

Vaara, E. et Tienari, J. (2002). Justification, legitimization and naturalization of mergers and acquisitions: A critical discourse analysis of media texts. *Organization*, *9*(2), 275-304.

Vaara, E., Tienari, J. et Laurila, J. (2006). Pulp and paper fiction : On the discursive legitimation of global industrial restructuring. *Organization studies*, *27*(6), 789-813.

van Ham, M., Mulder, C. H., et Hooimeijer, P. (2001). Spatial flexibility in job mobility : macrolevel opportunities and microlevel restrictions. *Environment and Planning A*, *33*(5), 921-940.

Van Leeuwen, T. (1995). Representing social action. *Discourse & Society*, *6*(1), 81-106.

Van Leeuwen, T. et Wodak, R. (1999). Legitimizing immigration control: A discourse-historical analysis. *Discourse studies*, *1*(1), 83-118.

Venot, J. P. et Veldwisch, G. J. (2017). Mythes sociotechniques et développement. Introduction au numéro spécial. *Anthropologie & développement*, (46-47), 27-48.

Verstraete, G. (2003). Diversité et confiance dans une société plurielle : une perspective d'organisation. *Revista CIDOB d'afers internacionals*, (61-62), 301-307.

Vézina, M. et Crompton, S. (2012). Le bénévolat au Canada. *Statistique Canada, 11*(008), 37-59. Récupéré de https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/11-008-x/2012001/article/11638-fra.pdf?st=h5PkIT6m

Victor, A. (2015). L'entreprise libérée modérée. Dans *Entreprise Libérée : la fin de l'illusion,* 79-82. Récupéré de http://www.e-rh.org/documents/lafindelillusion.pdf

Ville de Montréal (2006). Le territoire. Dans *Organisation municipale*. Récupéré de https://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/prt_vdm_fr/media/documents/Cartejanvier2006_mairie.pdf

Vithayathawornwong, S., Danko, S. et Tolbert, P. (2003). The role of the physical environment in supporting organizational creativity. *Journal of Interior Design, 29*(1-2), 1-16.

Wagnac, R. (2016). Suivre les traces d'une filature : exposer ses enjeux méthodologiques. *Commposite, 19*(1), 27-50.

Warnier, V., Lecocq, X. et Demil, B. (2016). Le business model, un support à la créativité de l'entrepreneur. *Entreprendre & Innover*, 28(1), 65-75.

Waters-Lynch, J. M., Potts, J., Butcher, T., Dodson, J. et Hurley, J. (2016). Coworking: A transdisciplinary overview.

Woodman R., Sawyer J. et Griffin R. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity, *The Academy of Management Review, 18*(2), 293-321.

Zerbib R., Taphanel L. (2017). Qu'est-ce qu'une mode managériale? Dans *The conversation*. Récupéré de https://theconversation.com/quest-ce-quune-mode-manageriale-87807